

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA  
ESCUELA MULTILINGÜE EN NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

---

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADA MULTILINGÜE EN NEGOCIOS Y RELACIONES  
INTERNACIONALES**

**ANÁLISIS DEL SISTEMA B COMO MODELO DE NEGOCIO  
CASO IMPAQTO ECUADOR 2015-2017**

**MARÍA DEL MAR DE LA CRUZ DUQUE**

**ENERO, 2019  
QUITO – ECUADOR**

## **DEDICATORIA**

A todos los soñadores que creen que cambiar el mundo es posible y que hay que empezar por uno mismo

A aquellos emprendedores que intercambiaron más que palabras conmigo, demostrándome que aún hay mentes brillantes, que aún hay corazones sensibles

y

A ese espíritu idealista, lleno ilusiones y de ganas de innovar porque no pensó ni un solo momento en abandonar el objetivo de este texto: ¡Wir haben's geschafft!

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, por devolverme siempre la salud para alcanzar todos mis proyectos de vida

A mi papá, por aceptar a mi otro yo e inculcarme la perseverancia y la determinación para alcanzar mis objetivos

A mi mamá, por enseñarme a ser más humana, por todos los cuidados y las noches de desvelo por verme triunfar

A mi hermana, por ser mi cómplice, mi confidente y amarme por sobre todas las cosas; espero vivir para poder cuidarte siempre y verte alcanzar todo lo que te propongas

A mi abuelito José, por ser mi ángel en vida, por creer siempre en mí y en todo lo bueno que puedo ser

A mi abuelita Aida, por impulsarme a creer en mis capacidades y en mis habilidades

A mi abuelita Ceci, por tratarme como su princesa y porque su gran corazón me ha regalado el poder de ver lo que otros no ven a través de la sensibilidad

A Tania Salgado y Paola Ortiz, por todos los consejos de vida y porque siempre han estado incondicionalmente para levantarme en mis fracasos y festejar mis logros

A Gabriela Carrera, por su compañía en el ocio y el estudio, y su preocupación constante por hacerme saber hasta el final que nunca me encontré sola

A Daniel Cañas y Dennis Ayala, porque influenciaron en mis ganas de seguir luchando y al regalarme su amistad provocaron que todos mis sueños se vean posibles de lograr

A Renato Picerno, por todo el conocimiento compartido, la ayuda en el inicio de este largo proceso y las ganas de verme alcanzar siempre el éxito

A Belén Arteaga, por su paciencia, por iluminar mis ideas, por encaminarme a lo que quise transmitir, y por confiar en mí y en mi tema de investigación desde un principio

A Daniela Peralvo, por permitirme ser parte de la comunidad de IMPAQTO Ecuador y darme apertura para comprobar, una vez más, que generar impacto positivo sí es posible

A mis profesores de la PUCE, por estimular en mí las ganas de empaparme de más conocimiento, de más del mundo, y retarme a emprender sin tener miedo al fracaso: ¡Lo voy a hacer!

Für meinen wunderschönen Löwen, danke ich dir für deine Liebe und Unterstützung, die mich jeden tag motivieren, bessern zu sein. Mit dir fühle ich, dass alles möglich ist und ohne dich wäre dieser Prozess nicht abgeschlossen. Ich hoffe, dass ich eines Tages alles, was du für mich tust, erwidern kann. Ich danke dir, dass du meine Lebensgefährtin bist! Ich liebe dich unendlich, Schatzi!

## ÍNDICE

I.	RESUMEN .....	1
II.	ABSTRACT .....	2
III.	ZUSSAMENFASSUNG .....	3
IV.	INTRODUCCIÓN .....	4
	CAPÍTULO I: .....	7
	EVOLUCIÓN DE LOS NEGOCIOS HASTA LLEGAR AL SISTEMA B.....	7
1.1.	Modelos de negocio enfocados en la empresa .....	7
1.1.1.	Revolución Industrial .....	7
1.1.2.	Capitalismo .....	9
1.1.3.	Neoliberalismo .....	10
1.2.	Modelos de negocio enfocados en el consumidor .....	11
1.2.1.	<i>Total Quality Management</i> .....	12
1.2.2.	<i>Eco-friendly business</i> .....	17
1.2.3.	Responsabilidad social corporativa .....	20
1.3.	Sistema B .....	23
1.3.1.	Fundamentos básicos .....	23
1.3.2.	Motivaciones y beneficios .....	25
1.3.3.	Costos y limitaciones .....	26
	CAPÍTULO II : .....	29
	HÁBITOS DE LOS CONSUMIDORES .....	29
2.1.	Evolución de los hábitos de consumo .....	29
2.1.1.	El consumidor primitivo en la era de la Revolución Industrial .....	29
2.1.2.	El consumidor capitalista .....	30
2.1.3.	El consumidor neoliberal .....	31
2.1.4.	El consumidor 2.0 .....	32
2.2.	Comportamiento del consumidor .....	36
2.2.1.	Teoría económica de Marshall .....	36
2.2.2.	Teoría de las compras por impulso de Hawkins Stern .....	38
2.2.3.	Tendencias de los consumidores 2.0 .....	42

2.3.	Herramientas de los consumidores para establecer tendencias.....	46
2.3.1.	Comunidades de marca.....	46
2.3.2.	Plataformas de retroalimentación para las empresas.....	52
2.3.3.	Redes sociales como espacio de interacción empresa-consumidor.....	59
	 CAPÍTULO III.....	69
	IMPAQTO ECUADOR COMO EMPRESA B.....	69
3.1.	Características de las empresas B .....	69
3.1.1.	Empresas B en el mundo y en Ecuador .....	69
3.1.2.	¿Qué caracteriza a las empresas certificadas? .....	75
3.1.3.	¿Cómo certificarse como empresa B en el Ecuador? .....	82
3.2.	Descripción de la empresa .....	85
3.2.1.	Historia .....	85
3.2.2.	Misión, Visión, Valores corporativos.....	94
3.2.3.	Líneas de negocio .....	95
3.2.4.	Medios de comunicación social.....	96
3.3.	IMPAQTO Ecuador en la comunidad .....	100
3.3.1.	Red de emprendedores / <i>coworking</i> .....	100
3.3.2.	Proyecto FOMIN .....	104
3.3.3.	Eventos .....	106
3.3.4.	Proyectos de IMPAQTO como empresa .....	107
V.	ANÁLISIS .....	109
VI.	CONCLUSIONES.....	115
VII.	RECOMENDACIONES .....	117
VIII.	BIBLIOGRAFÍA .....	119
IX.	ANEXOS .....	132

## **ÍNDICE DE IMÁGENES**

IMAGEN 1:	CAPTURA DE PANTALLA DE UNA CUENTA DE EBAY .....	56
IMAGEN 2:	CAPTURA DE PANTALLA DE LA PÁGINA DE PERFIL DE COMENTARIOS DEL USUARIO ELECTRONICSVALLEY .....	57

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

FIGURA 1:	DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LAS EMPRESAS B EN EL MUNDO .....	69
FIGURA 2:	SECTORES EN LOS QUE ESTÁN PRESENTES LAS EMPRESAS B ....	75
FIGURA 3:	MODELO DE INPUT-OUTPUT .....	81
FIGURA 4:	MODELO DE CORPORACIÓN BASADO EN STAKEHOLDERS .....	81

## **I. RESUMEN**

El presente trabajo de investigación propone un estudio del Sistema B en el Ecuador. Para ello, se estudia la evolución histórica de los modelos de negocio hasta llegar al Sistema B, con el fin de entender la transformación que experimentan las empresas en su aspiración de ser lucrativas. Adicionalmente, se revisan los cambios de comportamiento de los consumidores, en paralelo a esta línea histórica, para determinar cómo se ven obligadas las empresas a responder a nuevos hábitos de consumo y, al mismo tiempo, crear nuevas necesidades. Por último, se determina cómo esta nueva mentalidad de los consumidores actúa a favor de la empresa IMPAQTO Ecuador en lo que a su crecimiento se refiere, durante el período 2015-2017. Lo anterior se realizará por medio de una metodología exploratoria, cualitativa y cuantitativa; mediante la filosofía de Sistema B, Web 2.0 y la teoría de *stakeholders*, que proveerán el marco teórico. La conjugación de estos factores permitirá determinar la efectividad del modelo de negocio, Sistema B, en el contexto empresarial ecuatoriano.

**Palabras clave:** coworking, stakeholders, Responsabilidad Social Corporativa

## II. ABSTRACT

This research project proposes a study of B Corp in Ecuador. To do so, the historical evolution of business models will be studied until reaching the creation of B Corp; this, in order to understand the transformation experienced by companies in their desire to be profitable. Additionally, the changes in consumers' behavior will be analyzed, in parallel to this historical line, to determine how businesses are forced to respond to new consumption habits and, at the same time, create new needs for the consumers. Finally, the research will show how this new consumer behavior acts in favor of the company IMPAQTO Ecuador in terms of its growth, during the period 2015- 2017. The above will be carried out through an exploratory, qualitative and quantitative methodology; via the philosophy of B Corps, Web 2.0 and the theory of *stakeholders*, which will provide the theoretical framework. The combination of these factors will help determine the effectiveness of the business model, B Corps, in the Ecuadorian business context.

**Keywords:** coworking, stakeholders, Corporate Social Responsibility



### **III. ZUSSAMENFASSUNG**

Dieses Forschungsprojekt schlägt eine Studie über das B Corp in Ecuador vor. Zu diesem Zweck wird die historische Entwicklung der Geschäftsmodelle bis zur Gründung des B Corp untersucht. Dies geschieht, um den Wandel der Unternehmen in ihrem Wunsch, profitabel zu sein, zu verstehen. Darüber hinaus werden parallel zu dieser Entwicklung die Veränderungen im Verbraucherverhalten analysiert, um festzustellen, wie Unternehmen gezwungen sind, auf neue Konsumgewohnheiten zu reagieren und gleichzeitig neue Angebote für die Verbraucher zu schaffen. Schließlich wird die Untersuchung zeigen, wie sich dieses neue Konsumverhalten für das Unternehmen IMPAQTO Ecuador in Bezug auf sein Wachstum im Zeitraum 2015- 2017 auswirkt. Oben genanntes wird durch eine explorative, qualitative und quantitative Methodik erfolgen; durch die Philosophie des B Corp, Web 2.0 und die Theorie der Stakeholder, die den theoretischen Rahmen bilden werden. Die Kombination dieser Faktoren wird dazu beitragen, die Effektivität des Geschäftsmodells, B Corp, im ecuadorianischen Geschäftskontext zu bestimmen.

**Schlüsselwörter:** Coworking, Stakeholdern, Soziale Unternehmensverantwortung

#### **IV. INTRODUCCIÓN**

En Ecuador, son las industrias del sector primario las que permiten la actividad económica. Este país de materia prima marca la diferencia por tener largos períodos de exportación de este tipo de bienes. No obstante, con el pasar del tiempo y después de la dolarización, ha buscado una transformación mediante un dinamismo en la economía que pretende menos desigualdad y, al mismo tiempo, mayor prosperidad en su población (Casilda, 2017). En 2016, el Banco Central del Ecuador reveló que el país experimentó una contracción del -1,5 % y, a su vez, anuló la deuda pública que consumía el 39,6 % del PIB. En 2015, sin embargo, las pequeñas empresas tuvieron mayor dinamismo en ventas y empleo. Llegaron incluso a sobrepasar la participación de las empresas medianas, enfrentando un 11,2 % de crecimiento para las pequeñas, contra 6,3 % y 9,5 % de empresas medianas (Instituto nacional de estadística y censos, 2017).

Dentro del grupo de estas pequeñas empresas, está IMPAQTO Ecuador, que maneja un modelo de negocio nuevo en el país, llamado Sistema B. Este modelo pretende revolucionar la manera de hacer negocios obedeciendo ciertos parámetros que son efectivos al momento de crear valor, y toma en cuenta a todas las partes interesadas de la compañía, que se ven afectadas por la empresa y sus prácticas, para demostrarles las posibles oportunidades de colaboración que pueden existir en el ejercicio comercial (Sistema B, 2018). IMPAQTO se ve avocada a la situación que se resume en: bajo nivel tecnológico, bajo rendimiento y altos costos, mano de obra sin calificación, proveedores sin remuneración justa, producción orientada al mercado interno, poca penetración de las PYMES en el mercado internacional e insuficientes estrategias de financiamiento para empresas ecuatorianas (Barrera, 2015). A esto se puede adicionar la diversidad de gustos, preferencias y exigencias que, basadas a la globalización, han impuesto los consumidores del siglo XXI (Ekos Negocios, 2011).

Por lo tanto, resulta oportuno el estudio de este nuevo modelo de negocio de impacto, que tiene intención de adaptarse y responder a la realidad de los

consumidores y al ambiente empresarial. Así, la hipótesis de la presente investigación cuestiona si el Sistema B como modelo de negocios implementado por IMPAQTO Ecuador, satisfaría los nuevos hábitos de consumo de los ecuatorianos y reemplazaría al modelo tradicional del mercado de servicios en Ecuador. Asimismo, el objetivo general es determinar la efectividad del modelo de negocios Sistema B en el contexto empresarial ecuatoriano. Entonces, para responder a dicha hipótesis se han establecido tres objetivos particulares que son: analizar la evolución del modelo de negocios hasta llegar Sistema B, determinar la compatibilidad de los nuevos hábitos de consumo en el Ecuador con la propuesta del Sistema B; y describir el desempeño de IMPAQTO Ecuador como empresa de Sistema B.

Los mismos se abordarán a lo largo de tres capítulos. En el primero, se examinará la trayectoria histórica que ha ido transformando el modelo de negocios y adaptándole a la realidad que le circunscribe. En un inicio, se estudiarán los modelos de negocio que tenían como unidad de estudio a la empresa únicamente, siendo estos la revolución industrial, el capitalismo y el neoliberalismo. Enseguida, se tratarán los modelos de negocio enfocados en el consumidor, en los que se abordará el *Total Quality Management*, los negocios *eco-friendly* y la Responsabilidad Social Corporativa. Por último, se analizarán las características del Sistema B como modelo de negocio, así como sus fundamentos filosóficos.

A continuación, en el segundo capítulo, se tratarán los hábitos de consumo modernos, considerando la aparición de Internet. Por tal motivo, primero se estudiará la evolución de estos hasta llegar al surgimiento de la nueva generación de consumidores dispuesta a influenciar en los mercados a través de plataformas tecnológicas innovadoras. Posteriormente, se indagará en las diferentes teorías de comportamiento del consumidor que direccionan a estos nuevos consumidores, socialmente responsables y alineados al interés de generar un impacto positivo en las problemáticas mundiales. El último subcapítulo, analizará las herramientas Web 2.0, que han sido parte de las estrategias comerciales que generan valor para el consumidor y permiten a las compañías demostrar sus acciones y decisiones, abriéndoles la

oportunidad de establecer relaciones valiosas. Mediante los medios sociales, los nuevos consumidores ya no permiten el manejo estratégico de la información por parte de las compañías; al contrario, manejan su reputación y miden su compromiso con la sociedad o el medio ambiente mediante interacciones significativas compartidas en una comunidad en línea (Dooley, Jones, & Iverson, 2012).

El tercer capítulo será el encargado de diseccionar a IMPAQTO Ecuador, primera empresa en incursionar en el mercado con las direcciones de Sistema B, y al contrario del modelo tradicional, propone esquemas innovadores de trabajo que respondan a las nuevas dinámicas de consumo y de estructuración laboral. En consecuencia, primero se entenderá en el contexto ecuatoriano, cuántas y cuáles son las empresas B, y qué características poseen. Luego, se estudiará a la empresa IMPAQTO Ecuador desde su nacimiento hasta las líneas de negocio que maneja y cómo se relaciona con sus consumidores. Finalmente, se analizará la relación que tiene la empresa con la comunidad a través del impacto positivo en sus clientes, con el proyecto FOMIN, los eventos que promociona y los programas de incubación que ofrece a nuevos emprendedores.

La presente investigación se realizará durante el período 2015-2017, por cuanto el crecimiento de IMPAQTO Ecuador se vuelve evidente y permitirá evaluar la filosofía del Sistema B. La carrera Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales permitirá un abordaje de esta investigación desde diversas áreas como marketing, gobernanza, administración e innovación. Por lo que, los resultados podrían atraer a inversionistas de impacto a Ecuador e impulsar tanto a emprendedores emergentes, como compañías nacionales e internacionales a formar parte de Sistema B, que apenas está demostrando su potencial y su posibilidad de desarrollo en el país. Además, para profesionales de empresas públicas y privadas que persiguen la constante evolución de métodos empresariales, el tema es enriquecedor por cuanto el modelo de negocio de impacto comparte herramientas para adaptarse a una economía sustentable.

## **CAPÍTULO I: EVOLUCIÓN DE LOS NEGOCIOS HASTA LLEGAR AL SISTEMA B**

### **1.1. Modelos de negocio enfocados en la empresa**

Para llegar al Sistema B, es pertinente seguir la trayectoria histórica que ha ido modificando el modelo de negocios. Por consiguiente, se analizarán aspectos de la revolución industrial, el capitalismo y el neoliberalismo como, de dónde nacen, cómo funcionan a nivel de empresas, quiénes tenían los medios de producción, quiénes eran los que comercializaban y si existía afectados o beneficiados.

#### **1.1.1. Revolución Industrial**

Para determinar cómo se llega al modelo de negocio Sistema B, se describirá la evolución de los modelos de negocio. Primero, se da la Primera Revolución Industrial en Inglaterra, en el siglo XVIII, y debido a la parcialidad que mantenía este país con respecto a las guerras se desarrollan por primera vez maquinarias para fabricar productos y reducir los costos de producción. En cuanto a empresas, las pioneras fueron las textiles, a las cuales se les dio prioridad por contribuir no únicamente a la satisfacción de quienes necesitaban vestimenta, sino que también esta industria empezó a generar márgenes de valor para los empresarios que habían invertido en maquinaria y podían comercializar el excedente de la producción (Cidead, s.f.).

Por otra parte, las industrias también habían facilitado el acceso a los alimentos por la producción de comida acelerada debido a los avances realizados en el ámbito agrícola. Asimismo, se desarrollaron implementos higiénicos y se perfeccionaron las prácticas médicas, lo que derivó en un crecimiento repentino de la demografía. En la Segunda Revolución industrial, se utilizan nuevas fuentes de energía, como el petróleo, y se desarrollan aún más las industrias químicas y alimentarias. Igualmente, surgen las primeras grandes corporaciones que aliadas con la banca permiten el acceso a inversiones y financiamiento. Se globaliza, entonces, la economía y los países buscan obtener materias primas de otros países, pues son las

burguesías las que cuentan con el capital y pueden permitirse el desarrollo de sus industrias (Cidead, s.f.).

La Tercera Revolución Industrial viene como la consolidación industrial, el multinacionalismo empresarial y financiero, y el proteccionismo comercial. Durante la última década del siglo XVIII y primera década del siglo XIX, la guerra había afectado a los territorios europeos, lo que ralentizó el avance de la Revolución Industrial y se trataba más de una revolución de carácter político e ideológico. Sin embargo, las grandes potencias europeas empezaron a aumentar su riqueza y la difusión industrial permitió a las empresas posicionarse con ventaja frente a otros países. Lo anterior, creó una especie de círculo virtuoso de la expansión comercial, nacional e internacional y la producción industrial, que se fundamentaba en la revolución de los transportes (Estudios Internacionales de la Complutense, 2006).

Por otra parte, dentro de las industrias proliferó una nueva clase, el proletariado, que concentraba grandes masas obreras para operar en las empresas industriales. El propósito era dotar de capacidad adquisitiva a los empleados e independientemente de si era consciente o no, las empresas buscaban acumular este capital humano. Aun así, existieron excedentes que emigraron hacia el continente americano y esa concentración de capital humano estimuló el comercio a escala nacional permitiendo el nacimiento de almacenes minoristas como Le Bon Marché, Le Louvre, Le Printemps y, La Samaritaine. En estos locales comerciales se vendía una variedad de artículos que eran de interés para la burguesía. Todos estos cambios llevaron a la instauración de un régimen de librecambio en el que la modalidad proteccionista europea se destruyó y liberalizó el comercio (Estudios Internacionales de la Complutense, 2006).

En ese contexto, en 1860, se firmó el Tratado Cobden-Chevalier, en el que se introdujo la cláusula de nación más favorecida, que establecía una concesión arancelaria para los países que lo necesitaran, abriendo de esta forma un camino hacia el comercio multilateral (Picos, s.f.). A la par, surgieron movimientos dentro del

ámbito social de los trabajadores que perseguían la reducción de las desigualdades sociales, la creación de una reforma social y alcanzar prosperidad, en general, para todos. En el área ambiental, los cambios y mejoras en las plantas industriales no respondían al genuino interés por la transformación, sino que eran políticas sociales basadas en conveniencias e intereses de la burguesía para mantener control en las plantas de producción (García, 2015).

### **1.1.2. Capitalismo**

De esta manera, se llega al capitalismo y pese a que industrias funcionaban con sistemas de tipo capitalista, no es hasta finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX que se utiliza el término capitalista como: “un sistema en el que los medios de producción son propiedad privada de ciertos individuos que emplean administradores y trabajadores para su producción” (Princeton University, 2017). En este sistema, las empresas persiguen derechos de propiedad individualizados, un mecanismo de precios y competencia, la mercantilización en los mercados de bienes, trabajo, tierra y capital y, a su vez, inversión, capital y ganancia. Adicionalmente, se caracteriza por una creciente desigualdad, el sistema de fábrica y la producción industrializada, y la distinción entre propietarios que tienen el poder y trabajadores asalariados dependientes sin propiedad; es decir, tensiones entre capital y trabajo (Princeton University, 2017).

Socialmente, el impacto del capitalismo propone una maximización del bienestar a través del mercado libre y sin intervención gubernamental. El gobierno, de hecho, solo funciona como proveedor de algunos bienes públicos como carreteras o escuelas y se enfoca en el cumplimiento de la ley, así como regular y refrenar los monopolios que pudieran surgir entre las empresas. El capitalismo está diseñado para promover el uso productivo de recursos societarios que respondan a las necesidades del consumidor a corto plazo e incrementen el nivel de vida a largo plazo; esto deriva en marcos regulatorios que priorizan la productividad y no el equiparamiento de recursos competitivos. Puesto que, las economías de escala incrementan la

productividad, es coherente que el capitalismo permita la acumulación de ciertas ventajas y, de igual modo, la asociación entre diferentes empresas para insertar nuevos competidores en el mercado. Como resultado, el capitalismo aprueba y encomia la competencia multilateral con el uso de diferentes recursos en más de una industria a la vez (Scott, 2006).

### **1.1.3. Neoliberalismo**

Pese a que la definición de neoliberalismo nace en 1970, el mercado y las empresas han sido seducidas por esta teoría particularmente con la llegada del siglo XX, período de ascenso industrial en el que los valores de las industrias y empresas tenían una posición de influencia, resultando en una saturación de instituciones públicas con prácticas empresariales. La ideología se caracterizó por la eficiencia, la productividad y la misión de preparar a los individuos para el trabajo; las reformas que se realizaban en los diferentes países pretendían, en parte, incrementar la producción (Hayes, 2010). La teoría neoliberalista afirma que un sistema capitalista no regulado es el ideal para la libre toma de decisiones y, además, alcanza tanto el desempeño óptimo económico con respecto a la eficiencia, como el crecimiento económico, el progreso tecnológico y la distribución de justicia (Kotz, 2000).

La recomendación política del neoliberalismo se preocupa en dismantelar el Estado de bienestar regulador; esto incluye desregularizar las empresas, privatizar la empresa pública y sus activos, eliminar los programas de bienestar social y reducir los impuestos para las empresas y los inversionistas. Asimismo, el neoliberalismo aboga por el libre movimiento de bienes, servicios, capital y dinero a través de las fronteras internacionales; no obstante, esto excluye a seres humanos. Esto significa, que las corporaciones, bancos e inversionistas individuales tendrían que ser capaces de movilizar sus propiedades a través de fronteras nacionales sin costo alguno (Kotz, 2000).



En cuanto a los antecedentes teóricos, el capitalismo neoliberal es conceptualmente compatible con aspectos específicos del análisis económico de libre mercado. En otras palabras, el capitalismo neoliberal puede ser percibido como la teoría económica dominante en su forma más positiva. Para la economía neoliberal, el estado ulterior de un sistema económico se traduce en literatura como “una buena sociedad”; es decir, una sociedad próspera en términos de bienestar occidentalizado; en el centro de esta discusión está el consumo de bienes y servicios. En la cuestión ética, para lograr este tipo de sociedad, el neoliberalismo usa la teoría del crecimiento económico. Sin embargo, basado en la concepción de la economía de libre mercado, “una buena sociedad” está determinada específicamente por la cantidad de ahorros que lleva a las inversiones y al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) (Astroulakis, 2014).

El crecimiento económico lleva a un aumento del consumo material en términos de bienestar económico y maximiza la utilidad a través del consumo, como puede medirse por la teoría del bienestar general. Después, esta teoría al usar la función de utilidad mide la satisfacción individual, que es principalmente determinado por el consumo de bienes y servicios, y la posesión de riqueza y tiempo libre. Por lo tanto, cuanto mayor sea el PIB de una economía, mayor será el nivel de bienestar económico y mejor será la sociedad. Al final, para la perspectiva neoliberal de una vida plena, el elemento clave es el consumo por parte de los individuos, sin prestar atención al concepto de igualdad (Astroulakis, 2014).

## **1.2. Modelos de negocio enfocados en el consumidor**

Posteriormente, se hablará de *Total Quality Management*, *eco-friendly business* y Responsabilidad Social Corporativa. En el primero, se analizarán métodos de control de calidad para la producción de bienes y servicios, así como, medios de innovación en los procesos de producción. El segundo, tendrá un enfoque en clientes, proveedores y empleados, y tratará el alcance de la responsabilidad ambiental de los bienes o servicios que ofrezcan los productores, haciendo énfasis en procesos

sostenibles. El tercero, se enfocará en obtener las metas económicas creando un impacto ambiental y tomará en cuenta a la relación entre empleados, empresa y Estado.

### **1.2.1. *Total Quality Management***

El *Total Quality Management* nace con el control de calidad de Walter Andrew Shewhart, quien basado en la estadística desarrolló métodos de inspección para la producción de bienes. Esto consistía en el rediseño del producto y cambio de las materias primas en un ciclo continuo. Para Shewhart, la calidad no necesariamente significa condiciones “altas” de un bien, sino económicas y confiables (Deming, 2009). Este estadístico desarrolló cuadros para identificar si la variabilidad del proceso de manufactura es aleatoria o se puede cuantificar por una causa asignable como el equipo, el operador o las herramientas, llegando a la conclusión que al eliminar la variabilidad se incrementa de manera evidente la calidad (Power, 2013).

Al crear estos cuadros, empieza el movimiento del control de calidad. Después, se da un salto hasta el período post Segunda Guerra Mundial; en Japón, se venía enseñando la metodología de Shewhart, hasta que llega el Dr. William Edwards Deming, quien, en 1950, por invitación de un empresario japonés, da una clase magistral a los altos cargos japoneses y logra una revolución en el control de calidad hasta ese entonces manejado. Para Deming, la clave está en no mantener los estándares de calidad anteriores, sino mutar la relación con los clientes, con los proveedores y con los empleados. El método de Deming tiene catorce puntos que se basan en dos puntos principales: la constancia del propósito y el desarrollo continuo (Cagnemi, 1993).

De esta forma, se delinearon dos medios de mejora en los procesos; el primero, fue cambiar las causas comunes que eran sistémicas y ocupaban cuantiosos operadores, maquinarias y productos. El segundo, buscaba remover las causas especiales producidas por las variaciones no aleatorias dentro de los sistemas, que

usualmente estaban confinadas a empleados o actividades individuales. Entre las causas comunes se hallaban: el diseño poco trabajado de los bienes, materiales impropios para el uso que se les estaba dando, maquinaria permanentemente fuera de servicio, entre otras. Por otro lado, las causas especiales se referían a la falta de conocimientos o habilidades, la falta de atención de los trabajadores, la poca cantidad de materiales entrantes, entre otras. De las causas comunes se encargaba la gerencia y de las causas especiales, el personal operativo. Así, Deming afirmó que mientras menos variaciones existan en el proceso, se incrementan las propiedades del producto final (Deming, 2009).

Posterior al aporte de Deming le sigue Joseph Juran, quien afirma que la gestión de calidad es análoga a la gestión financiera. De ese modo, el control, la planificación y la mejora que se tienen en las finanzas se convierten automáticamente en las de la calidad. Juran sostiene que los enfoques de finanzas pueden ser traducidos al rendimiento de un producto porque el manejo conceptual es idéntico, aunque difieren los pasos para conseguirlo y las herramientas utilizadas. Para este autor, las propiedades de un artículo representan la aptitud para su uso; lo que significa que, los usuarios de un bien o servicio deberían poder contar con dicha adquisición para lo que necesitan o quieren hacer con esta. Tal aptitud tiene cinco dimensiones: calidad de diseño, de conformidad, disponibilidad, seguridad y campo de uso (Juran & Godfrey, 1998).

Otra visión de calidad es la ofrecida por Philip Crosby; para él, la misma no es bienestar, lujo, brillo o peso; de lo contrario, se refiere a la conformidad con los requisitos. Igualmente, aseveró que todo objeto que logre alcanzar las especificaciones de diseño es de alto rendimiento. Por consiguiente, la calidad queda definida en función de las descripciones del bien o servicio y es medible en parámetros tangibles. Una visión relevante para las empresas es que las propiedades de un artículo estaban, asimismo, sujetas a los diferentes costos de producción de una compañía y que el mantener bienes y servicios de alto rendimiento reduciría estos costos totales. Por ello, es crucial la prevención de los costos antes que el detectar los

problemas en esta área, y el autor afirma que cada compañía debe tener su propio programa de prevención de defectos con miras a tener cero defectos o lo que es lo mismo, tener un programa de manejo de calidad absoluto (Suárez, 1992).

De esta manera, se llega al concepto de *Total Quality Management* (TQM), que es un enfoque del nivel de excelencia de un producto, en el que los empleados se ven envueltos en el desarrollo continuo de la producción de bienes y servicios. Este enfoque trata de una combinación entre alta calidad y reducción de pérdida, que se produce a causa de prácticas dispendiosas. La calidad se define y asesora desde la perspectiva de diferentes grupos y pretende beneficios a largo plazo para toda la organización y para la sociedad; esto presenta un sistema continuo de progreso y participación centrada en las necesidades de los consumidores. Para Mara Moghaddam y Moballeggi, TQM significa la perfecta sinergia de numerosas actividades. Los elementos clave a tomar en cuenta son: calidad orientada al cliente, liderazgo y compromiso de la alta gerencia, progreso continuo, respuesta rápida, acciones basadas en hechos, participación de empleados y una cultura de TQM (Shodhganga, s.f.).

Dentro del TQM, se propone un modelo de cuatro niveles: el primero, la inspección, que mide las características de un producto y los compara con las especificaciones. El propósito es ajustarse a los estándares. El segundo, es el nivel de excelencia del producto o servicio, que se realiza mediante inspección de los trabajadores con retroalimentación continua a la línea de producción. El tercero, es el aseguramiento de la calidad, un set de actividades predefinidas y sistemáticas que permiten que el proceso de rendimiento sea confiable. Aún más, estos procedimientos están diseñados de tal manera que ningún producto defectuoso sea entregado al cliente; de esa forma, no se confía en los criterios individuales, sino que se da una especie de receta coherente para asegurar la calidad. El cuarto nivel es TQM per se, que se caracteriza por la participación de empleados y consumidores para garantizar la última satisfacción, y el involucramiento a nivel personal de los miembros de la compañía con el consumidor y la sociedad. Esto produce una mejora en la calidad y

el diseño del bien, lo que conduce a un aumento del flujo de producción, a una reducción de costos y pérdidas operativas y provoca el perfeccionamiento del servicio para la entrega de los productos. Lo anterior, origina una consciencia de calidad en el equipo de trabajadores e incrementa la aceptación del producto en el mercado (Shodhganga, s.f.).

Otro aspecto del desarrollo del modelo de negocios en la historia es la sostenibilidad. En la Revolución Industrial, como se pudo apreciar, especialmente las industrias manufactureras contribuyeron a la comercialización de nuevos objetos y procesos que encarnaban la innovación tecnológica, la cual afectó a la economía mundial del siglo XIX. De ese modo, estas manufactureras crecieron empleando cantidades copiosas de combustibles fósiles u otros recursos naturales para su expansión económica, causando la insostenibilidad actual. Pese a la idea de que la preocupación por el ambiente de parte de las empresas es un concepto nuevo, los historiadores afirman que desde 1987 han existido conversatorios sobre la problemática ambiental. Así lo ilustra el reporte Brundtland<sup>1</sup>, que plantea por primera vez el concepto de desarrollo económico sostenible parafraseado como: satisfacer las necesidades de la presente generación sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de suplir sus propias necesidades. Para las empresas, esto se traduce en no ver a los recursos naturales como un medio infinito de capital natural del que se puede abusar sin repercusión alguna (Bergquist, 2017).

El reto de la sostenibilidad está arraigado, incluso, desde la Revolución Industrial. Los recursos naturales habían sido utilizados para saciar las necesidades de energía y materia prima; aunque, antes de la Revolución Industrial, las condiciones del crecimiento premoderno estaban ceñidas por factores ecológicos. El crecimiento posindustrial tenía como base un régimen orgánico de energía que utilizaba la fuerza humana y animal para alimentar las máquinas, y otras biomasas como la madera para generar calor. Se cruzan entonces las restricciones del crecimiento premoderno al

---

<sup>1</sup> Reporte de la comisión Brundtland creada por las Naciones Unidas para reflexionar en las formas de salvar al medio ambiente y los recursos naturales.

reemplazar la leña con el carbón, lo que da paso a la industrialización intensificada y el crecimiento de largas empresas basadas en los combustibles fósiles. En la Segunda Revolución Industrial, la electricidad, el motor de combustión y los avances en la industria química, entre otros, diseminaron el crecimiento económico y causaron deterioros ambientales mayores, los mismos que a partir de 1950 tuvieron un aumento vertiginoso. La primera ola de ambientalismo nace en el contexto descrito en el párrafo anterior, caracterizada por ser de orden cultural y sin la capacidad de movilizar masas para detener el curso de la industrialización. La segunda ola surge en 1960 y, a diferencia de la primera, se convierte en un movimiento masivo basado en la expansión de la ciencia y los modelos racionales de conocimiento sobre la naturaleza (Bergquist, 2017).

En las décadas siguientes, se utiliza la noción de eficiencia en conjunto con la resolución de problemáticas ambientales, se habla de eficiencia por cuanto se cree que la naturaleza posee bienes de valor económico que han de utilizarse del modo más eficiente posible. En este marco nacen los negocios eco-amigables o negocios “verdes”, que pretendían tratar los inconvenientes derivados de la producción en masa que existía en Europa y los Estados Unidos. De esa forma, las empresas privadas y públicas evolucionaron tanto, al punto que buscaban lidiar con los retos relacionados a la producción acelerada de desechos. La publicación de *Silent Spring*<sup>2</sup>, la conferencia de las Naciones Unidas sobre el ambiente humano, el embargo del petróleo árabe y la publicación del libro *Límites del Crecimiento*<sup>3</sup>, fueron eventos formativos claves para los negocios. Las catástrofes ocasionadas por las corporaciones, entre 1970 y 1980, aumentaron la presión sobre las empresas y; por último, un brote de nuevas ONGs, instituciones gubernamentales y legislaciones, tanto domésticas como supranacionales, impactaron a los negocios en diferentes aspectos (Andersen & Faria, 2015).

---

<sup>2</sup> Texto que advertía sobre los resultados negativos de los pesticidas en el medio ambiente.

<sup>3</sup> Publicación que advierte sobre los peligros de alcanzar los máximos niveles de crecimiento en la Tierra.

El ambientalismo corporativo tomó un enfoque más proactivo y estratégico, y adoptó el concepto de sostenibilidad, que para propósitos de este trabajo se tomará como la capacidad de los negocios de funcionar sin causar o causando el mínimo impacto sobre el medio ambiente. Esta tercera ola ambientalista, fusionada con las empresas, forzó la expansión del concepto de ambientalismo considerando la reestructuración de las economías globales y procurando combinar los problemas ambientales-sociales con dichas economías; para esta ola, el asunto de mayor relevancia y el problema principal a resolver ha sido y aún es el cambio climático (Bergquist, 2017).

### **1.2.2. *Eco-friendly business***

El modelo de negocio *eco-friendly* se desarrolla de diferentes maneras; por ejemplo, en cuanto a las ganancias rápidas, estas consisten en identificar la eficiencia de los costos, reduciendo el desperdicio y aprovechando el uso de la energía, entre otras acciones. Este tipo de ganancias están al alcance de cualquier compañía y, usualmente, son utilizadas por los negocios más sencillos. En el área de marketing, que también incluye las eco-innovaciones, los expertos indican que los clientes buscan modelos de beneficios tradicionales a los que los empresarios han de adaptarse; por ello, el cambio ocurre en cómo se presentan los bienes al consumidor. Por otro lado, empresas, sobre todo las más grandes, como *Xerox*, *Michelin*, *Ellis* y *Caterpillar* se enfocan más en el servicio que en el producto. Esto puede ser de reparación o control, que hacen que la empresa tome un enfoque del tipo de la cuna hasta la cuna; es decir, que se preocupe del bienestar ambiental desde que se crea el producto hasta que termina su vida útil, logrando que los proveedores se encarguen de la responsabilidad ambiental de los bienes que ofrecen e inviertan en energía y procesos sostenibles (Bertens & Statema, 2011).

Según el observatorio de eco-innovación de la Unión Europea, se necesita reevaluar el modelo de negocio para ofrecer a los consumidores no únicamente los productos, sino también los servicios y, más aún, el concepto del negocio que se

propone. Igualmente, expone que un paso apropiado es escanear el horizonte para determinar tendencias que puedan influenciar la propuesta de valor y el modelo de negocio a corto y largo plazo. Por ejemplo, Turntoo es una intermediaria entre consumidores y manufactureras de lavadoras, alfombras, baldosas, muebles, vestimenta y luces (Technopolis Group Belgium, 2017). El modelo de esta empresa consiste en permitir a las manufactureras retener la propiedad de un bien y obtener las ganancias del uso de este en lugar de su venta (European Commission, 2017).

La tenencia de los bienes significa, para el fabricante, que una vez que el bien llegue al final de su vida útil, el consumidor devolverá el producto para su reinserción en el circuito productivo. En lugar de convertirse en residuos, los objetos se desmontan y reutilizan, reduciendo la demanda de materias primas vírgenes. Asimismo, los productores tienen un incentivo para hacer los bienes reutilizables y construirlos, de tal manera, que los componentes sean fácilmente divisibles y reciclables. Esto repercute en el ahorro que se genera para la compañía productora y la seguridad que se les proporciona a los consumidores de adquirir objetivos durables (European Commission, 2017). Otro ejemplo es Swedish AGA Gas, que ofrece químicos seguros con bajos niveles de consumo y, por lo tanto, menos desperdicio peligroso (Technopolis Group Belgium, 2017).

El modelo propuesto por el observatorio mencionado manifiesta que el generar valor para los consumidores es la clave para el éxito de cualquier negocio eco-innovador. El principio del valor agregado es el que se tomará en cuenta para este trabajo de investigación. De ese modo, aborda dos grandes áreas de las empresas: el proceso de producción y organización, y la introducción de nuevos bienes y servicios. En cuanto a producción se refiere, esta institución hace hincapié en el manejo de desechos y desperdicios. La clave es manejar estos desechos y monitorear su eliminación de tal manera que, además de reducir los materiales desperdiciados, también se disminuya el uso energético superfluo. Para manejar de forma eficiente estos desechos, se recomienda determinar si son directos; es decir, si se producen directamente por las instalaciones de producción, o si son indirectos; es decir, si son



los desechos y emisiones de los materiales y la energía al momento de extracción de materias primas, producción, procesamiento y entrega de productos y servicios (Technopolis Group Belgium, 2017).

Dentro de la producción, se encuentra el rendimiento material y energético; este pretende reducir el uso de materiales y aprovecharlos al máximo, así como también, emplear el uso correcto de energía y utilizar alternativas verdes para los procesos de fabricación. El siguiente paso de la producción es la cadena de distribución; el reto se localiza en la transparencia que la empresa le pueda aportar. Lo ideal sería utilizar a proveedores, que garanticen prácticas sostenibles, y distribuidores, que fomenten prácticas eco-amigables para sus usuarios. Esto garantiza que en toda la cadena productiva se mantengan los mismos estándares verdes de creación, que satisfagan las expectativas de los clientes (Technopolis Group Belgium, 2017).

En cuanto a la implantación de nuevos productos y servicios, se hace énfasis en tres aspectos: el primero, es la investigación y el desarrollo, que busca instaurar nuevos bienes y servicios que reemplacen a los existentes, generando beneficios a corto y largo plazo, disminuyendo las amenazas hacia el medio ambiente y asociándose con otras empresas para el establecimiento de estos proyectos. El segundo, es el diseño del bien y cómo este puede aportar a los atributos de reciclabilidad, biodegradabilidad o eficiencia en uso de energía. Aunque esto no significa que el producto vaya a disminuir por completo su impacto ambiental, se precisa este enfoque para balancear los aspectos negativos. El tercer aspecto es el de marketing, en este resulta más fácil integrar consideraciones ambientales y, así, modelar decisiones de compras. Un estudio de mercado puede resaltar las áreas de interés de los consumidores en relación con los productos eco-innovadores; las empresas necesitan enfocarse en todas las etapas de la experiencia del cliente. Los consumidores más ambientalistas son influenciados por las recomendaciones de otros usuarios confiables y de terceros partidos, por lo que toda compañía debe ser clara al

momento de detallar el impacto ambiental de sus bienes (Technopolis Group Belgium, 2017).

### 1.2.3. Responsabilidad social corporativa

Por otro lado, es pertinente hablar sobre la Responsabilidad Social Corporativa; esta nace desde los 2000 con el reporte del Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, titulado *Desarrollo de lineamientos sobre el rol y la responsabilidad social del sector privado*. En este reporte se afirma que la presencia de grandes corporaciones exige, igualmente, un manifiesto sobre la responsabilidad social como prerequisite para una comunicación saludable entre el sector público y el sector privado. El fenómeno de la Responsabilidad Social Corporativa está basado en la relación entre los empleados, la empresa y el Estado; y da como resultado tres tipos de relaciones. En la primera, existe un alto nivel de participación estatal para regular las relaciones laborales y sociales. La tercera, combina la autonomía de los sindicatos y la agencia del Estado; y la segunda, que es de interés para la presente investigación, se caracteriza por la regulación de lo social y el empleo a nivel empresarial. El gobierno, por su parte, se encarga de crear regulaciones y leyes que fortifiquen la relación público-privada (Madrakhimova, 2013).

Pese a ser *lingua franca*<sup>4</sup> de los negocios, no existe un paradigma definido de lo que es la Responsabilidad Social Corporativa y tampoco hay una definición de esta comúnmente acordada. De manera sucinta, se puede definir a la RSC como la obligación de lograr las metas económicas dentro de los límites de las reglas y regulaciones sociales; sin embargo, la definición que es de interés para propósitos de esta investigación es la que toma en cuenta un amplio concepto incluyendo, asimismo, el impacto ambiental dentro de la ecuación. Esta definición obliga a las empresas a buscar, rectificar o tomar en consideración los efectos perniciosos de sus actividades, más allá de lo que la ley requiere. Entre las críticas a la RSC se encuentra el hecho de

---

<sup>4</sup> Idioma adoptado de manera implícita para la comprensión total entre individuos que no tienen la misma lengua materna.

que las empresas son instituciones creadas con el propósito de generar ganancias y que el uso de la RSC es meramente de imagen y para evitar pérdidas económicas. Otra queja afirma que las corporaciones gigantes, pese a ser las que más externalidades tienen, no le prestan atención a la RSC y no han visto sus ventas afectadas, por lo que poco o nada les interesa implementar estas prácticas en sus negocios (Ihlen, 2013).

No obstante, luego de entender el concepto, se requiere comprender el modelo del cual se desprende la Responsabilidad Social Corporativa. Este nace en el siglo XIX y dado que el modelo empresarial estaba basado en disponer de la mayor libertad posible, las esferas de las relaciones sociales se veían afectadas, en especial las relaciones empleado-empedor. Al mismo tiempo, se desarrollan diferentes mecanismos de participación para las empresas dentro de la sociedad, a través de fondos corporativos destinados a resolver problemáticas sociales y de la creación de la filantropía corporativa. Entonces, el modelo promovía las inversiones en áreas favorables a la sociedad, mediante incentivos fiscales y créditos con mínima intervención gubernamental (Madrakhimova, 2013).

Este modelo de negocios basado en la RSC es de carácter integrador; es decir, la propuesta de valor yace en las características funcionales de los bienes y servicios que adquiere, así como también en las fuertes relaciones y asociaciones entre los miembros de la cadena productiva. Los atributos que distinguen a este modelo integrador son los relacionados con la administración: sus competencias, el manejo de la información, los diseños, las patentes, la construcción de la marca y el conocimiento del mercado. La cadena productiva es relativamente corta, por cuanto este se enfoca en pocas competencias clave y, al igual que los modelos verdes de negocio, utiliza fuertes inversiones en investigación, desarrollo, diseño, marketing, y servicios personalizados de venta y posventa. Todo es provisto en un marco en el que se prioriza la responsabilidad social, ya sea utilizando bienes de proveedores de comercio justo, garantizando productos *cruelty free*<sup>5</sup> o teniendo tiendas de

---

<sup>5</sup> Hace alusión a aquellos productos que no fueron testados en animales

distribución que funcionen bajo perspectivas sociales. Tal es el caso de la empresa de zapatos Toms, que por cada par que se adquiriera, otro par es donado a niños de bajos recursos (Madrakhimova, 2013).

Estas diferentes estrategias están descritas a profundidad por Rangan, Chase y Karim (2012). La primera es la Donación Filantrópica, que puede presentarse como financiamiento directo para organizaciones sin fines de lucro o de servicio comunitario, proyectos de servicio a la comunidad de empleados o donaciones de productos, y servicios a otras organizaciones o poblaciones necesitadas. La filantropía corporativa se caracteriza como el alma de la empresa, expresando su interés ambiental y social, así como en los fundadores de la empresa, los administradores y los trabajadores, lo que no tiene relación con el beneficio económico de la compañía. Este tipo de RSC se da a través de fondos corporativos directos, destinados precisamente para fines sociales y completamente separado de las identidades corporativas. Coca-Cola es un ejemplo, contribuye con 88.1 millones de dólares anualmente para diferentes organizaciones; el donante, en este caso, mientras más ingresos perciba más podría aportar a proyectos sociales.

La segunda es la Reingeniería de la Cadena de Valor, en esta se procura aumentar las oportunidades de negocios y, al mismo tiempo, crear beneficios ambientales y sociales para incrementar la efectividad operacional a través de la cadena de valor hacia arriba con los proveedores o hacia abajo con los distribuidores. Este enfoque se ha vuelto popular entre académicos y líderes corporativos. A diferencia del enfoque filantrópico, esta iniciativa se basa en transformar la línea de fondo de la empresa y, a su vez, retornar valor social. Asimismo, este tipo de estrategia tiene el potencial para crear beneficios sociales y ambientales más penetrantes porque se implementan en toda la cadena de valor. Así, cuando una empresa reduce el uso de energía, desechos y contaminación, sus costos operativos y materiales disminuyen. De igual modo sucede, si se mejoran las condiciones de los trabajadores, la productividad de estos sería mayor (Rangan, Chase, & Karim, 2012).

La tercera estrategia es la Transformación del Ecosistema; en esta, la prioridad de las empresas es crear soluciones para problemas del mundo y, como resultado, se llegaría a una ganancia económica a largo plazo. La misma exige el esfuerzo de las compañías para cambiar el modelo de negocios y desarrollar nuevas habilidades y estrategias. Al pretender crear un nuevo ecosistema que solucione las necesidades sociales fuera de las competencias básicas de la empresa, se toman riesgos estratégicos enfocados a largo plazo y, por ello, esta táctica es adoptada por empresas que tienen productos diversificados y recursos financieros significativos que puedan amortiguar las incertidumbres del posible beneficio que aportarían estos emprendimientos (Rangan, Chase, & Karim, 2012).

### **1.3. Sistema B**

En este subcapítulo, se realizará un estudio de qué es y cómo pertenecer al Sistema B, el cual tiene miras a adaptarse a la realidad de los consumidores y buscará satisfacer el interés de las partes interesadas, sean personas u otras compañías.

#### **1.3.1. Fundamentos básicos**

Al haber estudiado los modelos de negocio que preceden al Sistema B y sus características, es prudente entender en qué radica la diferencia de estos con el nuevo modelo. El Sistema B se basa en modelos anteriores de negocio; no obstante, este propone nuevas ideas que resultan atractivas tanto para los consumidores, como para el resto de la cadena productiva y la sociedad en la que la empresa desarrolla sus actividades. A manera de introducción, se precisa que existen varias formas de priorizar a los diferentes *stakeholders*. Algunos estudiosos se enfocan en maximizar el valor para los accionistas, otros manifiestan que el enfoque de valor debería dirigirse a los consumidores y, aún, un tercer grupo opina que se debe crear valor para la sociedad a larga escala (Harriman, 2015).

Dentro de estos últimos esta S. Douglas Beets que afirma:

Puesto que en una sociedad democrática el gobierno es elegido por individuos, y este gobierno construye leyes que definen y regulan a las corporaciones, estas últimas deben estar diseñadas de tal manera que beneficien a los individuos y a su sociedad. Si bien la historia de las corporaciones ha revelado dimensiones positivas en cuanto a crecimiento económico y empleo, su ética ha de estar bajo escrutinio por el poder que poseen, e investigaciones futuras deberían estar dirigidas hacia entender alternativas viables para la forma corporativa actual. Quizás estudios futuros puedan revelar que la ética de los negocios, la comunidad y la sociedad puedan estar mejor atendidas por formas de la organización de los negocios que difieran del *status quo* corporativo actual (2011, p. 219)

En su artículo, *What is a Business for?* (2002), Charles Handy responde a la pregunta fundamental: ¿Para qué sirve un negocio? Su retórica se basa en que el siglo XXI tiene una coyuntura diferente a siglos anteriores; los términos han mutado, las propiedades son ahora inversiones y los activos son las personas. Así, resulta imperioso repensar las asunciones que se tenían sobre el propósito de un negocio. Del mismo modo, el gerente de Unilever, Paul Polman, resalta la necesidad de cambio, afirmando que los negocios están diseñados para servir a la sociedad y se demanda encontrar la manera de hacerlo con modelos de negocio sostenibles que, a su vez, sean capaces de generar réditos razonables (Stubbs, 2014).

Es así como, frente a este cambio en el ambiente de los negocios, es fundamental un nuevo modelo que nace de la mano de *B Lab*, una organización sin fines de lucro con la misión de utilizar la fuerza de las empresas para generar cambios positivos. Este se basa en tres iniciativas; primero, construir una comunidad de corporaciones certificadas como empresas B que alcancen rigurosos estándares de desempeño y que, legalmente, expandan su responsabilidad corporativa para incluir a los diferentes *stakeholders* y sus intereses. Lo anterior ayudaría a los consumidores, a los inversores, a los empleados y a los políticos responsables a diferenciar las

empresas comprometidas de las que solo lo hacen por marketing. Segundo, modificar la política pública, de tal modo que se cree una infraestructura legal con incentivos de mercado que aceleren el crecimiento económico. Por último, desarrollar un sistema de valoración que incentive la inversión institucional, más allá de la inversión socialmente responsable, y así, crear una inversión de impacto que se vuelva un activo (Scuri, 2017).

### **1.3.2. Motivaciones y beneficios**

Las compañías pueden tener diferentes motivaciones para certificarse como empresas B. Por ejemplo, aquellas que creen que los negocios deben ser utilizados como fuerzas para hacer el bien y quieran liderar un movimiento o aquellas que aseveren el sentido de comunidad que produce la asociación con otros empresarios, en donde las opiniones y las experiencias compartidas generan oportunidades de aprendizaje. La certificación también es efectiva al momento de relacionarse con otras organizaciones sostenibles porque permite resaltar las áreas de mejora, ahorrar dinero y acceder a los servicios que ofrece la red de empresas B. Esta certificación protege la misión de la empresa y la diferencia de quienes pretenden ser sostenibles, evitando así, el llamado *greenwashing*, que hace referencia a la conducta de algunas compañías solo para ganar clientes. Al posicionarse como empresas sostenibles, atraen a inversionistas de impacto, generan publicidad positiva sin invertir en ella y atraen capital humano nuevo y talentoso alineado a sus mismos valores (Honeyman, 2014).

De igual manera, se han de explicar los costos y beneficios de ser una empresa B. Uno de los beneficios principales que provee el marco de trabajo del Sistema B, es el manejo de lo que se considera usualmente una tarea difícil, cuantificar el impacto social y ambiental de una empresa. Esta forma de trabajar puede reforzar prácticas administrativas e informar a los encargados de la toma de decisiones sobre lo que puede ayudar a la empresa a aumentar su desempeño a largo plazo; eso es posible mediante los indicadores que proporciona la herramienta de autoevaluación de

Sistema B y el informe que se genera después de responder las preguntas para medir el impacto positivo en los diferentes enfoques (Stewart Investors, 2017).

A más de esto, se puede aumentar la transparencia al requerir que cierta información de la empresa B sea publicada. También, se puede reforzar la rendición de cuentas de las gerencias al poner mediante un informe escrito las obligaciones sociales y ambientales de los administradores. En conjunto, estos beneficios pueden establecer mayor autenticidad de los compromisos que hacen las empresas, más allá de crear ganancias; esto a su vez, incrementa potencialmente la confianza de las partes interesadas en las empresas (Stewart Investors, 2017).

Adicionalmente, se encuentra el aumento de lealtad por parte de los consumidores, pues mientras aumente su transparencia y las prácticas favorables existan, mayor es el interés por parte de estos y mayor es el vínculo que se crea. El crecimiento de la comunidad de las empresas B, desarrolla oportunidades para inspirarse, colaborar y aprender de otras empresas que tienen los mismos valores. El gerente del *New Resource Bank*, explicó que la comunidad está evolucionando continuamente en su razonamiento y en las prácticas, lo que permite una integración de la administración, para las personas, el planeta y la prosperidad, en una sola empresa. Por consiguiente, se necesita reconocer la estrategia de *B Lab* al mercadear la causa de las empresas B, dado que se obtiene más atención por parte de los medios y, de ese modo, se asegura que las empresas certificadas tengan visibilidad y reconocimiento por su estatus (Stewart Investors, 2017).

### **1.3.3. Costos y limitaciones**

En primer lugar, la tarifa anual que se paga por la certificación va desde los \$500 hasta los \$50.000 dólares estadounidenses, dependiendo de los ingresos y la estructura de las empresas. No obstante, a pesar de los beneficios que esta genera, existen empresarios que se cuestionan si es necesaria la certificación, pues pueden lograr los mismos impactos manteniendo un nivel saludable de liderazgo y basando



sus prácticas en la herramienta gratuita de autoevaluación que se encuentra en la página oficial de Sistema B. Además, se utilizan recursos adicionales para alcanzar los estándares de la certificación, por lo que para algunas compañías puede significar un gasto y no una inversión (Stewart Investors, 2017).

Por otra parte, es posible que, en el proceso de alcanzar estos estándares, los métodos de medición del impacto social y ambiental del Sistema B no reflejen de manera precisa aquellos de la empresa certificada. Esto ocasionará que el impacto B tenga un escaso incremento en cifras, aunque, efectivamente, el impacto visible y tangible sea superior. En cuanto a lo legal, es primordial notificar que el ser empresa B no es un estatus legal de empresa; es decir, no existe una legislación que lo avale y, por lo tanto, no provee una garantía legal para los inversionistas u otros interesados de que la empresa mantendrá sus compromisos sociales y ambientales a largo plazo. Así, se infiere que la certificación puede ser un arma de doble filo, pues si una de las empresas pone en duda la certeza o la legalidad de sus acciones, automáticamente otras empresas B estarán cuestionadas (Stewart Investors, 2017).

Al entender riesgos, costos y beneficios, se puede indagar en el funcionamiento de una empresa B. Primero, se toma el asesoramiento de impacto en línea; este consiste entre 180 y 200 preguntas con valoraciones distintas, las cuales permiten determinar el impacto social y ambiental de la empresa. Para aprobar se necesita obtener 80 puntos de los 200, lo que posicionará a la compañía como candidata a la certificación; esta asesoría toma de una a tres horas. Enseguida, *B Lab* se pone en contacto con la empresa para agendar una llamada de revisión de evaluación; en esta llamada, de 60-90 minutos, se examinarán las preguntas que fueron poco claras o difíciles de responder. El siguiente paso es la documentación de respaldo; la empresa se verá obligada a proveer documentación de ocho o diez preguntas elegidas al azar y también tendrá que llenar un formulario de confidencialidad, en el que se examina la historia de litigación de la empresa (Yale Center for Business and the Environment, s.f.).

El cuarto paso son las enmiendas de los artículos de incorporación, estas se realizan con un lenguaje que permita a la empresa y sus directores considerar los impactos de cualquier decisión tomada sobre todos los afectados y beneficiarios. Estas enmiendas han de reflejar también el compromiso de la empresa. El siguiente movimiento consiste en la firma de la declaración de independencia, que es un documento de tres páginas en el que se detallan las condiciones y expectativas de la certificación; este hace énfasis en el propósito de convertirse en una empresa certificada. Por último, la compañía debe pagar el valor de la certificación anual basada en los ingresos anuales, los mismos que se revisan cada dos años. Adicionalmente, las empresas deben mantener actualizada la documentación de soporte, pues *B Lab* selecciona 10 % de empresas certificadas para una auditoría anual. Estas deben tener un perfil público en el sitio web de *B Lab* y enviar un reporte anual (Yale Center for Business and the Environment, s.f.).

Al haber estudiado cómo evoluciona el modelo de negocios circunscrito al contexto de las diferentes épocas y necesidades, tanto de las empresas como de los consumidores, se ha cumplido el objetivo de analizar la evolución del modelo de negocios hasta llegar Sistema B. Por consiguiente, es preciso entender qué es lo que desean los consumidores, cómo se forman sus intereses y necesidades, y qué herramientas utilizan para que las empresas tengan conocimiento de qué es lo que prefieren consumir.

## **CAPÍTULO II : HÁBITOS DE LOS CONSUMIDORES**

### **2.1. Evolución de los hábitos de consumo**

Para comprobar si los nuevos hábitos de los consumidores se acoplan a la filosofía del Sistema B, se requiere entender la evolución de las tendencias de consumo en las diferentes etapas de evolución de los negocios. Por lo tanto, se estudiarán los hábitos de los consumidores en cuanto a la Revolución Industrial, al Neoliberalismo, al Capitalismo y, por último, a las tendencias que imponen las herramientas de la Web 2.0; las mismas que permiten que usuarios a nivel mundial tengan acceso a una investigación más profunda sobre el origen tanto de productos o servicios, como de características vitales en cuanto a acciones de las empresas que los elaboran.

#### **2.1.1. El consumidor primitivo en la era de la Revolución Industrial**

En el período de la Revolución Industrial, por estar caracterizado por la expansión colonial y el crecimiento del mercado doméstico, se da un amplio movimiento de capitales que provoca inversiones en las industrias. Es así como, el consumidor de la época se veía obligado a consumir lo local; de esto se trata el crecimiento del mercado doméstico. En Inglaterra, por ejemplo, se establecen prohibiciones para importación de textiles y como es lógico, los consumidores ingleses fomentan la adquisición de materias locales. Por otra parte, el aumento en la demografía europea dispara la producción alimenticia y los avances de medicina e higiene. Puesto que la Segunda Revolución Industrial comprende un estallido de la producción energética, es coherente que el consumo de lo que ahora nos parece poco significativo como la electricidad, haya sido uno de los principales cuando la industria energética se posicionó en el mercado mundial (Quintero , Sierra, & Montes, 2012).

Este período se caracteriza por consumidores que más que estética exigían eficiencia de los productos y servicios sin importar los saberes ancestrales que, por ejemplo, la agricultura traía desde generaciones pasadas. En otras industrias se da un

cambio parecido, las empresas buscaban satisfacer las necesidades cada vez más voraces de los consumidores. En lo textil, aunque tener el material primario, es decir las telas, era fácil, conseguir las prendas terminadas se convertía en un reto. No obstante, mediante las máquinas tejedoras, las empresas respondieron a la necesidad del consumidor. Así, nace la sociedad de consumo; el mercado ofrece nuevos bienes y servicios, y los consumidores guiados por estas imposiciones se afanan por tenerlos (Quintero , Sierra, & Montes, 2012).

En complemento a esta sociedad de consumo, se crearon los ferrocarriles y barcos a vapor, que distribuían las mercancías por toda Europa y promocionaban su intercambio. Esto influyó aún más en la sociedad de consumo europea, puesto que el ingreso per cápita había incrementado cinco veces, mientras que el gasto se había cuadruplicado. Este incremento en el gasto diversificó, de igual manera, los tipos de bienes y servicios adquiridos. Mientras que el gasto relacionado con las necesidades como comida y vestimenta vio un decrecimiento, se presentó el aumento en gastos que se podían considerar lujos para la época; entre ellos, viajes y entretenimiento. Entonces, debido a los avances tecnológicos, se pusieron a disposición del público bienes duraderos como los automóviles, cuya venta se dobló a mediados del siglo XIX (Benson, 1996).

### **2.1.2. El consumidor capitalista**

El apogeo de la sociedad de consumo se puede evidenciar con el surgimiento del capitalismo. Como se ha descrito en el capítulo anterior, las empresas buscaban la producción en masa, y la venta de excedentes les permitía acumular capitales. Dentro de este sistema, la sociedad se veía ligada con fuerza a la necesidad de comprar, las convenciones pasadas fueron minadas, y los movimientos de los 60s y 70s contribuyeron al crecimiento del capitalismo. Los llamados *baby boomers* reclamaban para sí libertad para su vida privada, libertad de las convenciones sociales y perseguían una sociedad de individuos, en las que el mercado podía sustituir estas ataduras convencionales con estilos de vida manufacturados y de consumo. Dentro

de los hogares, en la época del capitalismo, se priorizó la efectividad con la que un matrimonio podía adquirir bienes al juntar su salario por sobre el afecto. La naturaleza afectiva y cariñosa solo suponía un equilibrio, que intrínsecamente, proveía al mercado los matrimonios (Blackburn, 2004).

### **2.1.3. El consumidor neoliberal**

Por otro lado, está el consumidor neoliberal. En una ciudad neoliberal existen tres características principales: el énfasis en las asociaciones público-privadas, de tal manera que una de las prioridades clave era desarrollar estructuras que atraigan inversión extranjera; el privilegio de los principios e incertidumbres de la especulación y, más allá, el deseo de modificar las condiciones en territorios específicos a través de la vivienda y la educación. Por ejemplo, existía un compromiso más amplio (más especulativo) con la imagen del lugar que, se esperaba, tendría un efecto de goteo<sup>6</sup> para la ciudad como un todo. Estas tres condiciones definen al consumidor neoliberal, de tal forma que los espacios que se creaban y diseñaban, se volvían interdependientes con el nivel de consumo. Al mismo tiempo, la ciudad se convierte en un lugar emocionante para visitar y consumir, lo que incrementa la imagen positiva de la misma y su naturaleza simbólica (Miles, 2012).

Asimismo, el consumidor debe ser soberano; los negocios han de darle la disposición de suplir sus necesidades como él lo desee y la capacidad de decidir, se vuelve vital para la esfera del consumo en la sociedad neoliberal. Las personas, más aún, deberían poder proveer para los suyos y para ellos mismos sin la ayuda del Estado paternalista. De esta manera, los impuestos no deben ser excesivos. Los bienes y servicios que se compran a las empresas privadas en un mercado competitivo se consideran más convenientes que aquellos que pueda proveer el sector público lleno de desperdicio y un aparato burocrático; que, para ojos del neoliberalismo, resulta voluptuoso e irresponsable (McGuigan, 2014).

---

<sup>6</sup> El efecto de goteo según el neoliberalismo supone que el favorecer a los más ricos genera beneficios que se riegan hacia abajo como gotas y aventaja todo el colectivo.

Tanto las etapas capitalistas, como neoliberales, corresponden a la implementación de la Web 1.0, que se define como la web de conexión para información. De acuerdo con Tim Berners-Lee, esta *web* actúa como una red de solo lectura, provee muy poca interacción en la que el consumidor pueda intercambiar información y tiene un rol muy pasivo. Se caracteriza por establecer una presencia online y poner a disposición información para cualquier persona, incluir páginas web estáticas y utilizar lenguaje hipertexto básico. Esta primera etapa de la red es limitada por cuanto su contenido solo es descifrable para los seres humanos, y no tienen contenido compatible con las máquinas. El coordinador del sitio digital es el único responsable de actualizar y manejar el contenido, y no tiene representación dinámica para interactuar con los usuarios (Choudhury, 2014).

#### **2.1.4. El consumidor 2.0**

En el siglo XXI, con la llegada de la Web 2.0 nacen los nuevos consumidores, que ligan estrechamente el consumo con las plataformas virtuales que están, en la actualidad, a su disposición. Según un estudio *Una oferta diferente para el consumidor de hoy*, por Kantar Worldpanel<sup>7</sup>, el consumidor del siglo XXI se ha vuelto un consumidor más racional y planificado a causa de los cambios económicos que enfrenta. Asimismo, las herramientas que se hallan a su disposición logran un perfil de consumo más tecnológico, comprometido, experto y único. El estudio anteriormente citado afirma que el 14.2 % de consumidores utilizan el Internet como medio para obtener productos y servicios de alto interés. Esto supone un 6 % más de consumo y gasto en esta plataforma, que en el resto de los canales de compra. Esto se combina con la experticia de los individuos para utilizar los canales de comunicación con las empresas de su preferencia, lo que les mantiene en una dinámica activa de consumo, y se ve reflejado en que el ahorro ahora no es únicamente por precaución o necesidad, sino que se ha vuelto una manera de tener para poder gastar en lo que el usuario prefiera (Marketing Directo, 2010).

---

<sup>7</sup> Empresa que se dedica a investigar el comportamiento del consumidor.

Otra característica de los consumidores es su exigencia al momento de comprar; así, se desarrollan diferentes tipos de consumidores. Los tradicionales, no utilizan tanto las plataformas como la Web 2.0 y superan los 35 años. Los *onliners* ocasionales, compran elementos misceláneos; sin embargo, no consumen tanto en línea y oscilan entre los 25 y los 54 años. El consumidor mixto se caracteriza por comprar en línea todas las categorías y servicios, y suelen ser personas menores a 35 años. En último lugar, el consumidor digital, este constituye el 5,1 % de la población y aunque no tiene un nivel de consumo elevado, su canal habitual son las plataformas en línea (Sediles, 2017).

Según el estudio de Havas, *The Meaningful Shift*, los consumidores actuales se ven a sí mismo en un conflicto al momento de comprar, y se mueven alrededor de varias contradicciones. Conforme las encuestas realizadas a 12.000 personas de 32 países diferentes, la conclusión en cuanto a las contradicciones fue que existe una dicotomía entre el amor por comprar y al mismo tiempo el buscar hacer lo correcto por el medio ambiente y por la sociedad. Es así que, la mayoría demostró que comprar cosas nuevas les provoca un sentimiento de satisfacción. No obstante, un 50 % de *millennials* admitió la sensación de culpa que tienen después de adquirir lo que quieren y el 61 % de los encuestados asintió que están haciendo el intento de consumir únicamente lo fundamental (Marketing Directo, 2017).

El mismo estudio revela que el impacto que perciben los consumidores en la sociedad y el medio ambiente está más ligado a su manera de comprar que a su agencia política. Esto decanta en un estilo de consumo “responsable”; es decir, se percata de que los productos que adquieren apoyen a causas bienintencionadas. El 43 % de los *millennials*, se ven abocados a comprar o rechazar un bien o servicio según la posición de las empresas frente a temáticas sociales, políticas y ambientales. En la misma línea de acción, el 66 % de los encuestados procuran consumir menos y no derrochar, lo que significaría un cambio en el paradigma de consumo y se presenta como una tendencia global en 30 de los 32 mercados estudiados. Sin embargo, 38 %

de estos encuestados considera que consumir más es beneficioso por cuanto genera fuentes de trabajo. Por otro lado, el 47 % afirma que consumir saludable significa gastar más dinero (Marketing Directo, 2017).

A esto se le suma el hecho de que los consumidores buscan facilidades al momento de comprar, el 63 % de los individuos estudiados prefieren que los procesos de compra sean sencillos y faciliten la decisión de cómo y qué consumir, sin importar que esto afecte de los bienes y servicios que adquirirán, lo anterior reduce el estrés que los encuestados perciben al tener demasiadas opciones. Esto significa que las ofertas más atractivas en cuanto a precio no son siempre las principales opciones para los consumidores, 77 % de las personas del estudio consideran que si bien los productos locales y artesanales exigen pagar un poco más les hace sentir bien comprarles a estos empresarios. De entre estos, el 71 % estaría dispuesto a pagar más, siempre y cuando la compra contribuya a una causa justa (Marketing Directo, 2017).

En el caso de Ecuador, los nuevos consumidores persiguen a la teoría de un consumo simbólico; esto significa, que no se enfocan únicamente en el beneficio material que reciben, sino en lo que la compra representa para la sociedad o el medio ambiente. Es decir, buscan que las empresas inciten a un consumo responsable y, a su vez, persigan obtener certificaciones válidas que garanticen y comprueben su sustentabilidad (Pro Córdoba, 2013). Wilson Araque, ex director del Área de Gestión de la Universidad Andina, supo manifestar que la población joven de Ecuador con mayor acceso a la información y a la educación intenta saciar sus exigencias en cuanto a los productos o servicios que consumen buscando una responsabilidad social de parte de las empresas (Ekos Negocios, 2011). Por ejemplo, los consumidores *millenials* ecuatorianos persiguen el consumo de productos ecológicos o agroecológicos, y esto solo lo pueden comprobar mediante una investigación de características de las empresas que los producen (Pro Córdoba, 2013).

Lo anterior lo consiguen mediante la accesibilidad a la web para conocer información de nuevos productos o servicios. Está comprobado que los usuarios de



internet de la última década mueven mayormente sus decisiones por medio de los datos que aparatos electrónicos inteligentes les pueden proporcionar (Pro Córdoba, 2013). A ello se le suma el interés de estos consumidores por la adquisición de tendencias mundiales, que debido al flujo de información y las transacciones en línea, les permite alcanzar. El consumidor ecuatoriano siente que la red en línea sí le puede ofrecer seguridad y protección al momento de adquirir un producto o servicio (Ekos Negocios, 2011).

Dentro de las descripciones que se les da a los consumidores se halla el término *promsumption*, este implica tanto a la producción como al consumo en vez de concentrarse solo en uno u otro. Este fenómeno del *promsumption*, ha dado a la Web 2.0 más centralidad. Toffler<sup>8</sup>, explica que dentro de la producción y consumo existe una tercera ola, luego de aquella de la industrialización y marketización, en la que se elevará el pronsumo. Entonces, pronsumidor es parte nueva de un modelo llamado *wikinomic*, que se basa en la idea de apoyarse en los consumidores para producir. Así, el combinar el concepto con la Web 2.0 resulta coherente por cuanto esta permite crear a los usuarios contenido colaborativo (Ritzer & Jurgenson, 2015).

La Web 2.0 constituye un espacio en el que se tiene acceso a diferentes plataformas de datos y servicios que permiten tener una experiencia y luego de procesados, utilizar los datos como retroalimentación y la posibilidad de crear un servicio o información nueva. La propuesta de esta teoría es cambiar la idea de que la Internet es un espacio cercado por cada dominio web existente, y entender que está diseñado para la interoperabilidad e interconexión de servicios y datos. Las aplicaciones en la Web 2.0 como las calificaciones y revisiones de los clientes o la participación en espacios de redes sociales, serían una solución favorable para reducir los riesgos de comprar en línea y superar la barrera de la desconfianza. Aparentemente, la confianza es un determinante relevante al considerar la intención de adquirir un producto o servicio. De hecho, mientras más confianza perciban los

---

<sup>8</sup> Primer académico en hablar sobre el pronsumo

consumidores, más probable es que realicen la transacción de compra-ventar (Hajli, 2014).

## **2.2. Comportamiento del consumidor**

En este subcapítulo, se analizarán sustentos teóricos para entender la transformación del comportamiento de los consumidores. Por ese motivo, se estudiará los fundamentos de la Teoría económica de Marshall, la Teoría de las compras por impulso de Hawkins Stern y las tendencias de los consumidores 2.0.

### **2.2.1. Teoría económica de Marshall**

De acuerdo con el modelo económico Marshalliano, los compradores individuales están dispuestos a gastar sus ingresos en bienes que les ofrecen mayor satisfacción de manera independiente al precio relativo de estos. Los antecedentes de la Teoría Marshalliana se remontan a Adam Smith y Jeremy Bentham, filósofos y economistas. De acuerdo con la doctrina de crecimiento económico desarrollado por Smith, se dice que el ser humano está motivado en todas sus acciones por interés propio. Bentham, fundador de la escuela de la ética utilitaria, reafirma esa visión al apostar que las personas son motivadas para obtener satisfacción y calculan de manera habitual un posible sufrimiento. A fines del siglo XIX, la teoría de Bentham fue aplicada al comportamiento del consumidor y en conjunto con la Teoría del Valor de Smith, Marshall formuló la Teoría de la Utilidad Marginal (Universiteit van Pretoria, s.f.).

Según Jeremy Bentham, la utilidad es la sensación subjetiva de placer, cumplimiento y cese de la necesidad, que se deriva de consumir un producto y la experiencia de la cual es objeto el consumo. Marshall, adopta este pensamiento y enuncia que la utilidad la obtiene el consumidor al adquirir cualquier tipo de mercancía. A su vez, afirma que esta puede ser medida cuantitativamente y, por lo tanto, se precisa de una unidad de medida. Así, determina al dinero como esta unidad.

Por lo tanto, la utilidad marginal, al ser el aumento o la disminución de la utilidad total que experimenta el consumidor a consecuencia de variar en cierta cantidad el consumo de un cierto bien o servicio, puede ser determinada por el precio de un producto o servicio como por el nivel de satisfacción que cualquiera de estos pueda brindar. Usualmente, a medida que aumenta el consumo de una unidad adicional de un bien o la renovación de un servicio, la utilidad marginal que se obtiene decrece (Indira Gandhi national open university, s.f.).

En la Teoría de Utilidad Marginal, la utilidad es separable aditivamente; es decir, que la utilidad marginal de cada bien depende solo de la cantidad disponible de ese bien y no en cantidades de otros bienes. El consumidor marshalliano tiene la capacidad de saber a qué ritmo disminuye la utilidad; este conocimiento le permite maximizar su bienestar económico y distribuir sus gastos, de modo que la utilidad marginal de los bienes adquiridos sea proporcional a sus precios. En la Ley de la demanda, Marshall manifiesta que cuánto más grande es la cantidad que se habrá de vender, menor debe ser el precio. Por lo tanto, el hecho de que la utilidad sea medible no significa que sea marginal, dado que la utilidad de dos o más bienes o servicios puede ser la misma en una sola adquisición, sin embargo, un precio menor por el consumo de estos será la medida indirecta de su utilidad marginal (Boianovsky, 2013).

Uno de los enfoques para explicar la Ley de la Demanda de Marshall es la teoría de la indiferencia, la cual presenta tres asunciones en cuanto al consumidor: la primera es la suposición de integridad, que significa que el consumidor puede clasificar todas las combinaciones posibles de bienes y servicios en orden de preferencia. La segunda, es de consistencia o transitividad, e infiere que los consumidores a veces actúan de manera inconsistente y su comportamiento no puede analizarse. La tercera, es de no saciedad, que establece que los consumidores todavía no están completamente satisfechos y siempre prefieren más a menos (University of South Africa, 1996).

Así, se introduce el concepto del excedente del consumidor que surge debido a la Ley de la Demanda y la Teoría de la Utilidad Marginal. En los mercados, el intercambio es posible si presenta ventajas tanto para el comprador como el vendedor. Si bien las empresas maximizan sus ganancias en esta transacción, los consumidores maximizan su utilidad o satisfacción al consumir más bienes y servicios. El excedente del consumidor es la diferencia de valor entre lo que estaría dispuesto a pagar por un bien o un servicio antes de quedarse sin él y lo que realmente cuesta. La decisión de consumir es descrita por los economistas dentro de un marco teórico generalmente denominado Teoría de la Demanda (Asamoah & Chovancová, 2011).

La demanda de un producto particular por un consumidor individual se basa en cuatro factores determinantes. Primero, el precio del bien establece la cantidad de artículos que el usuario compra. En general, cuanto más bajo es el precio del producto, más compra un consumidor. Segundo, los ingresos del comprador también determinan la cantidad de productos que se puede comprar. Un cliente compra más de un producto cuanto mayor es su ingreso. Tercero, los precios de los productos relacionados también determinan la demanda del bien. Cuarto, los gustos y preferencias de los consumidores también afectan la demanda. Por consiguiente, tanto los compradores como los vendedores dependen de una serie de factores para obtener los beneficios que esperan (Asamoah & Chovancová, 2011).

### **2.2.2. Teoría de las compras por impulso de Hawkins Stern**

Las compras impulsivas o no planificadas son un término familiar para los ejecutivos de negocios y académicos de marketing. Este tipo de compras no están circunscritas a ningún producto en específico, el fenómeno se utiliza para describir compras de productos durables, joyería, vestimenta, *hardware*, muebles, medicinas, elementos de tocador y productos comestibles. Además, el comportamiento ocurre en entornos minoristas como farmacias, supermercados, grandes almacenes y tiendas de variedades y especializadas, incluidas tiendas de regalos, floristerías, tiendas de libros, peluquería, ferretería, autopartes, maderas y muebles (Kollat & Willett, 1969).

Si bien las compras no planificadas se producen en puntos de venta minoristas, se estudian con mayor frecuencia en los supermercados. La importancia de este tipo de comportamiento está documentada en el estudio de Du Pont, que indica que las compras no planificadas representan el 50 % de los productos comprados en los supermercados de alimentos. Ejecutivos y gerentes de supermercados utilizan compras no planificadas como un criterio para las decisiones sobre la ubicación de la mercancía, la asignación de espacio y el tratamiento de promoción de artículos en descuento. Ciertos diseños de tiendas y su ubicación de productos, de estanterías y tipos de pantallas son propicios y consistentes con las compras no planificadas, las cuales también son de interés para los fabricantes. Las decisiones de empaquetado y punto de compra se basan, en parte, en la tasa actual o potencial de este tipo de adquisición (Kollat & Willett, 1969).

Según Hawkins Stern (1962), las compras impulsivas están dadas por una variedad de factores económicos, temporales, de personalidad, ubicación e inclusive culturales. Estos varían no únicamente entre compradores, asumiendo que adquieran el mismo artículo, sino también bajo las circunstancias dadas al realizar la compra de cada ítem. El resultado es una mezcla de diferentes impulsos por comprar, entre estos existen cuatro clasificaciones que pueden identificarse. Primero, la compra impulsiva pura, es la más fácil de distinguir, se guía por la novedad o por el afán de divertirse y luego se convierte en un patrón de compra. Un ejemplo de cómo se evita este impulso son las compras de las amas de casa, que tienen hábitos estrictos de presupuestar sobre qué y cuándo comprar.

Segundo, la compra impulsiva recordatorio, que ocurre cuando un comprador ve un artículo y le recuerda que su inventario en casa está vacío o bajo, o lee publicidad sobre un producto o servicio y recuerda la decisión previa de comprarlo o no. El factor clave es una experiencia anterior con el producto o conocimiento de este que desencadena el impulso de comprar. Tercero, la compra impulsiva sugerida, que tiene lugar cuando un comprador ve el producto por primera vez y previsualiza la

necesidad de tenerlo, aunque no existe un conocimiento previo del artículo. La compra por sugerencia se distingue de la de recordatorio porque el comprador no tiene conocimiento del producto que le pueda guiar al momento de comprar, de este modo, la calidad del producto, función y gusto deben ser evaluados luego de la compra. Por otro lado, a diferencia del impulso puro, los ítems comprados por sugerencia tienden a ser racionales o funcionales (Stern, 1962).

Por último, la compra impulsiva planificada, que puede parecer anómalo por la contradicción de los términos; sin embargo, el impulso sucede cuando el comprador entra a la tienda con una idea específica de lo que va a comprar, pero con la expectativa e intención de comprar otros artículos que dependerán de los precios y las ofertas. En realidad, la no planificación deliberada podría ser una parte integral de la eficiencia en las compras. En un estudio realizado por Nesbitt Associates, un diseñador de paquetes de Nueva York, 112 de 308 compradores entrevistados informaron que por lo general solo esperaban hasta estar en la tienda y que sus ideas para la cena tomaban forma y luego compraban. Los compradores transfieren cada vez más la planificación de compras desde el hogar hasta la tienda (Stern, 1962).

Este tipo de compra impulsiva planificada se ha desarrollado con el crecimiento del autoservicio, que permite al comprador explorar, comparar y llegar a una decisión sin la inquietante presencia de un empleado, y con el uso creciente de publicidad y pantallas en la tienda que proporcionan la información necesaria del producto para la toma de decisión. Por experiencia, el comprador espera encontrar lo que quiere en algún lugar de la tienda. Este tipo de compra ha transformado de forma gradual a la tienda a un catálogo gigante, mediante el cual el cliente hace sus selecciones, respaldado por la considerable información del producto disponible en el establecimiento (Stern, 1962).

Enseguida Stern (1962) pasa a explicar los factores que influyen las compras por impulso. Así, define que el impulso por comprar depende de los recursos como dinero, tiempo, esfuerzo físico y esfuerzo mental; y que, si el gasto de recursos

es mínimo al efectuar la compra, se trata de una compra por impulso. Por otro lado, de parte de los empresarios existen varios factores que pueden tomarse en consideración para influenciar las compras por impulso. Al menos son nueve los criterios que se pueden identificar:

1. Precio bajo
2. Necesidad marginal de un artículo
3. Distribución en masa
4. Auto servicio
5. Publicidad masiva
6. Exhibición prominente de la tienda
7. Vida útil corta del producto
8. Tamaño pequeño o peso ligero
9. Facilidad de almacenamiento

La compra por impulso, a pesar de ciertas connotaciones asociadas al término, se ha convertido en la mayoría de los casos en una forma eficiente y sensible de comprar bienes y ha crecido, en gran parte, porque los consumidores han aceptado y adaptado rápidamente los métodos de compra a ciertas innovaciones de comercialización. A medida que la naturaleza de la compra por impulso cambia, los fabricantes deberían volver a examinar sus estrategias de comercialización para este tipo de compras. Aunque factores como el tamaño del producto o el precio pueden ser difíciles, si no imposibles, de modificar, la compra impulsiva puede verse influida favorablemente a través de la distribución, la publicidad y las promociones de la tienda (Stern, 1962).

Los minoristas pueden capitalizar la tendencia hacia una compra más impulsiva mediante la creación de nuevos centros de compras impulsivas para complementar el puesto de venta de gran tráfico. Dichos centros de impulso deben ser fáciles de establecer, a través de nuevas técnicas de comercialización de estantes y uso de soportes de piso. La característica adecuada para definir la compra impulsiva

es conceptual, por lo que los profesionales del marketing deberían prescindir de la idea de que este tipo de compras es básicamente irracional y, por lo tanto, imposible de influenciar (Stern, 1962).

### **2.2.3. Tendencias de los consumidores 2.0**

El consumidor 2.0 es una nueva generación de consumidores que está dominando el mercado. Este tipo de cliente tiene sus propias reglas que se examinarán a continuación.

La autenticidad por sobre la celebridad, significa que el consumidor 2.0 otorga mayor credibilidad a los mensajes honestos y relevantes que provengan de sus iguales que a los mensajes del mercado apoyados por figuras célebres. Un estudio de SurveyU recopiló que solo el 15 % de estudiantes universitarios estaban de acuerdo con que el apoyo de una celebridad a un producto influenciaría su opinión sobre la marca. A esto se le añade el crecimiento de la desconfianza en la publicidad, los nuevos consumidores son sabios en materia de marketing y pueden ver a través de la falsedad en las estrategias de marketing. Una marca ya no puede hacer afirmaciones audaces, destinar enormes presupuestos para publicidad y esperar crear la demanda del consumidor (Mr. Youth & RepNation Media, 2008).

La confianza del consumidor 2.0 aumenta de manera gradual en las recomendaciones de otros usuarios. Una encuesta realizada en 2006, de Forester e Intelliseek, muestra que las recomendaciones de los clientes lideran la confianza del consumidor, cuando la mayoría de los medios de comunicación tradicionales reciben la mitad de ese voto de confianza. Esta seguridad se refuerza con las recomendaciones de otros consumidores, no es sorpresa que este sistema tenga influencia en las decisiones de compra a medida que las interconexiones sociales aumentan. Un estudio de Global realizado 2007, encontró que las personas entre 14 y 24 años tienen un promedio de 53 personas a las que consideran sus amigos y que conocen en línea (Business Development Bank of Canada, 2016).



Por otra parte, los consumidores 2.0 no forman un mercado masivo, disfrutan de sus elecciones y buscan productos y servicios que les permitan vivir una experiencia en el momento de generar la compra. La generación que compone a este tipo de consumidores es la Y, que disfruta de la libertad de poder decidir, no tiene un camino predeterminado, y sus elecciones y estilo personal están comprometidos a seguir sus deseos antes que un camino preestablecido que goce de aceptación popular. Los grupos en la escuela secundaria y la universidad solían estar confinados a aquellos dentro de dichos establecimientos y encajar significaba unirse a uno de estos grupos, transformándose para ser bienvenidos. Con el inicio de Internet y, en particular, las redes sociales, cualquier persona con interés puede encontrar a otros como ella y ser bienvenida por una comunidad que realmente aprecia la afinidad (Mr. Youth & RepNation Media, 2008).

Como resultado, el término *cool* disminuye de manera gradual su peso en esta generación. No se siente forzada a una definición universal de lo genial, pero se siente libre de perseguir sus intereses. ¿Por qué obligarse a encajar en un grupo en el que uno se siente como un extraño cuando las personas que comparten sus mismos intereses y pasiones están a un clic de distancia? A medida que la tecnología continúa unificando el mundo, las personas se asociarán de manera progresiva con otros individuos y grupos que compartan un vínculo común. Estos grupos son valiosos como para que un comercializador se resquebraje, pues los lazos y la influencia son fuertes. Sin embargo, también son difíciles de apuntar con herramientas tradicionales destinadas a dividir a los consumidores según la edad, el sexo, la ubicación y otros datos demográficos comunes (Conroy, Porter, Nanda, Rener, & Anuapam, 2015).

Un estudio mostró que los jóvenes en China invierten la mayor parte de su tiempo en el mundo virtual, tanto para el trabajo como para el juego, y este sobrepasa lo que sus contrapartes en otras naciones. La investigación también encontró que los *millennials* en India y China fueron los más propensos a considerar el acceso a la tecnología de punta, un factor vital en sus decisiones de consumo y lugar de trabajo.

Por otra parte, los jóvenes de la generación del milenio tienen más probabilidades de vivir con sus padres que el promedio global de 49 %. Vivir en casa significa reducir gastos, que es lo contrario a los homólogos de América del Norte y Europa, que batallan con la norma cultural de mudarse, a pesar de los crecientes costos de vida (Mcdermott, 2017).

Cuando los consumidores son libres de ideas y pueden buscar grupos con verdadera afinidad de forma natural, quieren y demandan productos que satisfagan en completitud sus necesidades. La tecnología ya ha comenzado a permitir que ciertas generaciones se pregunten por qué existe una limitación de selección de productos en las tiendas minoristas. El boom de Internet de fines de los noventa trajo a Amazon.com, BestBuy.com y sitios como Oilvinegar.com. La selección ya no estaba limitada a lo que podría almacenarse en las tiendas y las masas podían moverse de manera oportuna. Ahora, la tecnología ha comenzado a derribar las barreras de entrada, permitiendo a cualquier persona crear, compartir y comercializar productos en línea (Mcdermott, 2017).

Los sitios como Cafepress.com, sobrepasan los 70 millones de productos únicos y tienen 45.000 nuevos agregados diariamente desde cuentas de personas que utilizan herramientas para crear, producir y vender su propia mercancía de manera instantánea. Lulu.com, por otro lado, ofrece un modelo similar para la industria editorial. Con más de 98.000 libros publicados en 2016, casi igualan a los 120,000 libros publicados por todos los editores de libros tradicionales de los Estados Unidos. Con la capacidad de encontrar o crear sus propios productos que satisfagan sus necesidades exactas, los comercializadores ven cada vez más necesario no solo crear un micro objetivo, sino micro producir sus productos (Mcdermott, 2017).

El consumidor 2.0 se enfoca en los mensajes que son cortos y relevantes con un contenido fuerte. Las tecnologías como IM (*instant messaging*), retroalimentación de Facebook y Twitter están cambiando completamente la forma en que las personas se comunican. A medida que los consumidores se inclinan por medios de

comunicación más eficientes, las empresas harán lo mismo para comunicarse con ellos. El hecho de que un comercializador pueda capturar la atención indivisa del consumidor frente a un televisor o una revista se está extinguiendo. El consumidor 2.0 ha crecido con Internet y está capacitado para tareas múltiples. Este es un consumidor que, en el mejor de los casos, proporcionará atención dividida por lo que las comunicaciones deben reflejar eso (Mr. Youth & RepNation Media, 2008).

El consumidor 2.0 elige consumir lo que encuentra útil en su vida, sobre las necesidades fabricadas. Según un estudio de SurveyU, el 78 % de los estudiantes universitarios sienten que la gente pone demasiado énfasis en las marcas y solo el 46 % comparte que las marcas son útiles para tomar decisiones de compra. Una encuesta de Energía 2006 BBDO, encontró que el 62 % de los adolescentes del mundo son apáticos sobre marketing y publicidad; no son contrarios a la marca, pero no se basan en logotipos y no creen 100 % en la publicidad. De cierta manera, la marca todavía juega un papel clave en ciertas categorías. Pero eso continuará disminuyendo a medida que los consumidores otorguen mayor importancia a los productos que satisfacen sus necesidades y encuentren con mayor facilidad puntos de venta para encontrar productos de fuentes confiables (Business Development Bank of Canada, 2016).

La plataforma de aplicaciones abiertas de Facebook ha suscitado interés en toda la industria. En los primeros seis meses se crearon e instalaron aproximadamente 8,000 aplicaciones de miles de desarrolladores. Las aplicaciones se propagaron de forma viral, debido a que las personas vieron las mismas instaladas por amigos y optaron por agregarlas a sus propios perfiles. Con su controvertida plataforma Beacon, Facebook ha intentado replicar esta misma propagación viral para productos y servicios. Ahora los usuarios pueden ver qué películas están poniendo sus amigos en su cola de Blockbuster o qué compraron en los principales sitios minoristas. Si bien se aborda las cuestiones de privacidad, un modelo similar a este será una gran fuerza en las futuras decisiones de compra. Las herramientas están disponibles, y se están creando más para hiperpersonalizar las comunicaciones y aprovechar la fuente

confiable de los consumidores: el boca a boca (Business Development Bank of Canada, 2016).

### **2.3. Herramientas de los consumidores para establecer tendencias**

Por último, se comprende que el Sistema B, así como expone la máxima innovación de los modelos de negocio, también se maneja por el *boom* de las últimas tecnologías en línea para conectarse con posibles postulantes a ser empresas B a nivel mundial y evaluar la publicación abierta de los progresos de empresas ya certificadas. Por eso, es fundamental entender cómo nacen las comunidades de marca y de qué manera aportan a exponer la imagen de una empresa, para qué se utilizan las diferentes plataformas de retroalimentación y la influencia de los consumidores de productos o servicios en las principales aplicaciones Web 2.0.

#### **2.3.1. Comunidades de marca**

Para hablar sobre las comunidades de marca, se necesita entender el concepto tanto de marca, como de comunidad. En este subcapítulo se hará una revisión de las características que las asocian, de cómo se lleva a cabo su evolución y cómo funcionan las comunidades de marca en línea. Además, se estudiará la importancia que estas representan para las compañías y cómo se forman en una herramienta que permite a las empresas crear valor.

Según lo citado por Dubois & Westerhausen (2011), una marca puede ser representada con un signo, un símbolo, un nombre, un diseño o una combinación de todas las anteriores. Esta tiene la intención de identificar los bienes o servicios de un vendedor o un grupo de vendedores y, a su vez, busca diferenciar los unos de los otros. Las marcas permiten a las compañías satisfacer una misma necesidad a causa de sus activos tangibles e intangibles. Los primeros, se refieren al rendimiento del producto o servicio y los segundos, a lo que representa la marca. Por otro lado, los autores afirman que, Hillery identifica 94 definiciones diferentes para la palabra

“comunidad”. Sin embargo, el elemento central en todas ellas se refiere a la existencia de un grupo de personas.

Adicionalmente, existen cuatro elementos esenciales para describir a una comunidad: la vida habitual, la autosuficiencia, el conocimiento compartido de pertenencia y la posesión de fines comunes, normas y medios. Estos últimos fueron tomados por Muñiz & O’Guinn (2001), para detallar los puntos en común de las comunidades de marca. Existe una clara distinción entre las comunidades tradicionales y las nuevas formas de comunidades. Las primeras, como la familia, una tribu, etc., se concentran, en mayor proporción, en los valores que se difunden; mientras que las segundas, como las comunidades de marca, se concentran además de en los valores, en las necesidades (Dubois & Westerhausen, 2011).

Desde el comienzo del siglo XXI hasta la actualidad, las comunidades de marca han sido un tema investigado, de manera frecuente, en términos de mercadeo (Constantin, Platon, & Orzan, 2014). La lógica moderna de la mercadotecnia, al derivarse de la economía, creó una visión de la empresa y el consumidor como separada y discreta. No obstante, mediante varias investigaciones y la creación de teorías del comportamiento del consumidor, se llega a la conclusión de que, en efecto, los clientes pueden cocrear valor, crear estrategias competitivas y colaborar en el proceso de innovación de las empresas (Schau, Muñiz, & Arnould, 2009). En consecuencia, el motivo por el cual las compañías se han interesado en las comunidades de marca es por su poder de influencia en nuevos consumidores, la habilidad que tienen para proveer y difundir información, su interacción constante con clientes leales a la marca, y su habilidad de cocrear y codesarrollar productos o servicios. Las empresas se percatan del potencial que tienen estas comunidades al medir la fortaleza de las relaciones a largo plazo con sus consumidores y, por lo tanto, la fidelización de su marca (Dubois & Westerhausen, 2011).

Muñiz & O’Guinn (2001) introdujeron dos modelos diferentes de comunidades de marca. El primero, es el modelo de relación diada de la marca; es

decir, la relación que existe es solo marca-consumidor. El segundo, es el modelo de relación tríada de la marca; es decir, relación consumidor-marca-consumidor, el cual es sugerido como el más efectivo. En este último, las comunidades de marca son denominadas como: entidades sociales que reflejan tanto el arraigo situado de las marcas en la vida cotidiana de los consumidores, como las formas en que las marcas conectan al consumidor con la marca y el consumidor con el consumidor; el mismo también sugiere que los clientes asuman un papel protagónico en la creación de marcas a través de la interacción social entre los miembros de la comunidad, la marca y los consumidores individuales.

Heding, Knudtzen & Bjerre (2009), mencionan que el propósito de las comunidades de marca es unificar a individuos que no compartan nada en común más que una marca en específico. A los mismos se les compromete a una interacción social centrada en sus experiencias, en su estilo de vida, en la marca, o en una comunidad web. De esta manera, las comunidades de marca son grupos de usuarios y aficionados de una marca que participan conjuntamente en acciones grupales para lograr objetivos colectivos y/o expresar sentimientos y compromisos mutuos. Posteriormente, McAlexander, Schouen & Koenig (2002) basados en su investigación y la estructura de los dos modelos existentes, desarrollaron un modelo adicional llamado modelo centrado en el cliente. El mismo, propone que el cliente debe encontrarse en el centro de una comunidad de marca, en la cual la intensidad de esta estaría compuesta por cuatro relaciones, entre el cliente y los siguientes: la marca, otros consumidores, el producto o servicio y los empleados de la empresa. Entonces, de acuerdo a Muñiz & O'Guinn (2001), una comunidad de marca puede ser definida como una comunidad especializada, no ligada geográficamente, basada en un conjunto estructurado de relaciones sociales entre usuarios de la marca y la comercializadora con un enfoque en el producto o servicio ofrecido.

Estas comunidades, a su vez, aportan nuevas perspectivas teóricas en conceptos clave, como *word-of-mouth*<sup>9</sup> o lealtad de la marca, y en la administración de las

---

<sup>9</sup> Técnica de difundir información boca-a-boca

estrategias de marketing. Adicionalmente, la participación que tienen en línea es de gran importancia, puesto que las empresas están expuestas a mercados sobrepoblados, poca eficiencia de la publicidad tradicional y un número creciente en ofertas para los consumidores (Dubois & Westerhausen, 2011). Para que los consumidores estén dispuestos a pagar el precio establecido, o incluso más, del producto o servicio, la participación del diseño en línea por parte del cliente podría ser una herramienta clave para las compañías (Schau, Muñiz, & Arnould, 2009).

En la actualidad, la mayoría de consumidores forman parte de una comunidad de marca y, con la influencia y los avances del internet, los usuarios han actuado frecuentemente en línea siguiendo a sus marcas favoritas de productos o servicios. Esto ha causado, por supuesto, que los mismos se unan a las comunidades de marca en línea. Estas últimas, comparten las mismas características de una comunidad de marca en general; sin embargo, el valor agregado es que utilizan el internet como una herramienta de influencia tanto en otros consumidores, como en las empresas comercializadoras. Siendo así, una comunidad de marca en línea estaría establecida como una: comunidad de marca, que utiliza los sistemas informáticos como una herramienta central para la interacción mediadora entre los miembros. Así pues, complementando la definición de Muñiz & O'Guinn, una comunidad de marca en línea es una comunidad especializada, no ligada geográficamente, basada en un conjunto estructurado de relaciones sociales entre los usuarios de la marca y la comercializadora en el ciberespacio (Dubois & Westerhausen, 2011).

Además, según Schau, Muñiz & Arnould (2009), Lusch & Vargo argumentan que la cocreación incitará a las empresas a colaborar con sus consumidores para cocrear todo su programa de marketing. Eso va en conjunto con las nuevas prácticas corporativas que aprovechan la gestión de las comunidades de marca. Por ejemplo, *LEGO*, buscó explícitamente opiniones de sus clientes y aprovechó la innovación que exigía el consumidor para perfeccionar un exitoso kit robótico. Threadless de SkinnyCorp, es una empresa que manufactura camisetas diseñadas con ideas del consumidor y requiere críticas en diseños elaborados por la empresa antes de sacar

los productos a la venta; esta manifiesta que el consumidor es parte fundamental de la compañía.

De acuerdo con Heding, Knudtzen & Bjerre (2009), existen tres perspectivas cronológicas para realizar una investigación en marcas; estas son, la personalidad, las relaciones y los enfoques comunitarios. Las dos primeras consideran que el valor de la marca es creado por la relación entre consumidores y comerciantes; entretanto, el enfoque comunitario se orienta a la interacción social entre los miembros de la comunidad y a cómo esta interacción puede crear valor. Entonces, el valor creado para la marca radica en la importancia de las interacciones sociales dentro de una comunidad, ya sea entre consumidores o entre consumidores y comerciantes.

El valor de la marca está compuesto de cuatro elementos: la calidad percibida, la lealtad de la marca, el conocimiento de esta, y las asociaciones con la marca (Aaker, 1992). En consecuencia, las comunidades de marca acrecentarían estos cuatro elementos y, al mismo tiempo, provocarían que exista un comportamiento positivo en los consumidores, como la continuación de seguimiento de la marca, la recomendación de la misma y la lealtad a largo plazo. Por lo tanto, las comunidades de marca, principalmente, son una herramienta que permite a las marcas fortalecer la lealtad del consumidor y, a los consumidores, estimular el significado de la marca (Dubois & Westerhausen, 2011).

El grado de lealtad es un componente decisivo para el valor de la marca; este implica una garantía en los flujos de caja futuros de la empresa. Además de reducir los costos de comercialización al retener a consumidores fijos, la lealtad proporciona un apalancamiento comercial y será más conveniente para los locales de ventas adquirir productos posicionados en el mercado que se despachen fácilmente, a productos poco conocidos por los consumidores. Las comunidades de marca atraerán a clientes nuevos asegurándoles la confiabilidad del producto o servicio, y prometiéndoles un riesgo menor de insatisfacción. A su vez, al usar el producto o servicio, establecerán una imagen en la memoria de nuevos consumidores que los



vinculará automáticamente en un futuro con la marca, creando una necesidad específica. El valor de la marca, por último, mejorará la eficiencia en los programas de mercadotecnia de las compañías, permitirá elevar el precio de los productos o servicios ofrecidos, creará una ventaja competitiva y facilitará la prolongación de la marca (Aaker, 1992).

Igualmente, es imprescindible mencionar las ventajas o beneficios que recibe un consumidor al unirse a una comunidad de marca. Entonces, un consumidor puede ser estimulado por diferentes motivaciones, como aprender, compartir, abogar, socializar y codesarrollar; esto es aplicable, en un mayor grado, en las comunidades de marca en línea. El proceso de participación en una comunidad de marca inicia con el deseo de recibir información; por lo tanto, al aprender sobre el producto o servicio deseado, el consumidor podrá argumentar su decisión de adquirir o no lo ofrecido (Constantin, Platon, & Orzan, 2014).

Luego, debido a que se puede contribuir a la cocreación de conocimiento dentro de la comunidad, se le permitirá compartir información personal relevante o su experiencia sobre el uso del bien o servicio. A su vez, tendrá la opción de abogar a favor de la marca o por cambios positivos que esta pueda realizar; el consumidor se manifestará a través de recomendaciones y consejos compartidos en la comunidad. Esto le permitirá socializar con otros miembros, compartiendo puntos de vista en cuanto a su vivencia. Razones por las cuales tendrá la oportunidad de codesarrollar el bien o servicio ofrecido por la marca; esto es posible cuando los consumidores tienen la intención de contribuir al desempeño de la compañía (Constantin, Platon, & Orzan, 2014).

De igual manera, el consumidor, mediante su participación en la plataforma tendrá la oportunidad de compartir vivencias específicas reales, recibir consejos por parte de otros consumidores e, inclusive, percibir beneficios económicos mediante su interacción con la empresa. Un nivel más profundo de compromiso ayuda a crear, construir y consolidar las relaciones de los consumidores dentro de la comunidad

(Constantin, Platon, & Orzan, 2014). Es fundamental mencionar que las comunidades de marca pueden ser consideradas como una de las partes interesadas de las compañías, dado que existe una dependencia y una influencia mutua (Dubois & Westerhausen, 2011).

En otro contexto, a pesar de todos los aportes positivos que las comunidades de marca pueden otorgar a las empresas para la difusión del bien o servicio que ofrecen, también pueden existir secuelas negativas, como comentarios perjudiciales de boca a boca debido a una mala experiencia o publicidad falsa. De igual modo, se toma en cuenta los estereotipos que se pueden crear entre grupos, denigrando comunidades de marcas rivales y sintiendo placer ante la desgracia de estas y sus usuarios. Por estas razones, los comerciantes deben estar pendientes de las acciones de dichas comunidades, y procurar reducir el riesgo de que estas alteren la imagen de la marca (Constantin, Platon, & Orzan, 2014).

En conclusión, las comunidades de marca, a pesar de poder presentar secuelas negativas, son consideradas una herramienta de gran importancia para las compañías porque generan lealtad de los miembros hacia la marca y lealtad de oposición hacia las marcas competidoras. De igual forma, permiten a las empresas crear valor y ofrecen una selección de consumidores satisfechos, altamente motivados a comprar y a difundir la información positiva de sus productos. Así, también se reduce el costo de crear canales de comunicación dirigidos a consumidores no receptivos. Todo esto provocará un aumento en las ganancias y la reputación de las empresas.

### **2.3.2. Plataformas de retroalimentación para las empresas**

En la presente sección, se tratará sobre los mercados en línea y los sistemas de reputación y retroalimentación que ofrecen. Primero, se analizará la importancia de conocer la reputación de un vendedor para generar confianza y facilitar el comercio. Segundo, se estudiará el cómo funcionan estos sistemas de comentarios y reputación. Después, se resaltarán algunas deficiencias que pueden existir en las

plataformas que usen estos mecanismos y, por último, se comprobará como los sistemas de reputación y retroalimentación representan una herramienta para el consumidor.

Los mercados en línea es uno de los inventos con mayor éxito de Internet en las últimas dos décadas. Mercados como eBay, Amazon, Airbnb, Uber, y otros están ganando popularidad porque ofrecen a empresas e individuos oportunidades de generar ganancias y reputación. Este tipo de mercados responden a la demanda ofreciendo un medio eficaz para que los interesados comercialicen sus productos o servicios, y a su vez, ahorren costos adicionales necesarios para establecer su propio sitio web de comercio electrónico. Adicionalmente, permiten a las personas vender los artículos que ya no necesitan transformándolos en efectivo. El éxito de los mercados en línea en la actualidad se da por hecho; sin embargo, hace menos de dos décadas fue eBay quién sorprendió a los incrédulos con el comercio anónimo en línea (Tadelis, 2016). Entonces, la pregunta es ¿cómo es que personas que no se conocen, nunca han negociado entre sí y están a geográficamente distantes, pueden confiar el uno en el otro?

Cualquier tipo de transacción que implique dinero requiere un nivel de confianza entre el comprador y el vendedor, puesto que a diferencia de una transacción física, en donde el comprador puede ver y sentir lo que está comprando en la tienda, el contacto del mercado en línea se encuentra ausente y el comprador no podrá verificar su identidad si algo del acuerdo de compra-venta no estuviera en orden (Tadelis, 2016). Es así que, Akerlof (1970) argumentó que la información oculta de los vendedores podría obstaculizar el funcionamiento de los mercados en línea provocando la quiebra de los mismos, a pesar de las ganancias de las transacciones seguras. Por ejemplo, un vendedor quiere generar ganancia de un artículo que ya no necesita; sin embargo, sabe que el bien está defectuoso por lo que elegirá no revelar el defecto y tergiversar las características del objeto. El comprador, por su parte, una vez que reciba el artículo deficiente sabrá que no puede volver a confiar en esa

plataforma de mercado en línea, a consecuencia de que la información del vendedor es oculta y no hay ninguna política que le asegure la devolución de su dinero.

Por esa razón, la primera plataforma de mercados en línea en añadir una innovación eficiente para combatir con la desconfianza de los consumidores y los vendedores fue eBay, en 1995. La misma que, además de su transparencia en su formato de subasta creó un mecanismo de retroalimentación y reputación. Luego, este mecanismo fue utilizado por el resto de las plataformas de mercados en línea y, al mismo tiempo, ha logrado que esta plataforma trascienda en el tiempo de forma exitosa a pesar del anonimato del mercado (Tadelis, 2016).

La necesidad de estos incentivos de reputación para fomentar la confianza y garantizar el comercio, sin embargo, ya había nacido en la época medieval, principalmente, en Europa. De ese modo, se realizaban ferias comerciales donde se esperaba que las personas mercadearan con contrapartes que nunca habían conocido. El éxito radicaba en mecanismos de gobernanza y reputación que daban a las personas fe para comerciar con extraños. Estas ferias fueron el ejemplo de los primeros mercados bilaterales, de los cuales mercados en línea como eBay, Amazon Marketplace, Uber, TripAdvisor y otros, son la reencarnación moderna (Tadelis, 2016).

Las ferias comerciales, a su vez, comunicaban a los compradores y vendedores la ubicación coordinada para encontrarse; lo que en la actualidad hacen los mercados en línea, que es reunir compradores y vendedores en una sola plataforma cibernética, en la que podrán encontrar u ofrecer los productos o servicios que requieran. Por lo tanto, así como la gobernanza y el seguimiento de las transacciones pasadas fueron necesarias para apoyar el comercio, los sistemas de retroalimentación y reputación son fundamentales cuando se habla de las operaciones de comercio electrónico, las cuales han surgido desde que Internet estuvo ampliamente disponible a mediados de la década de los 90's (Tadelis, 2016).

En teoría, la característica principal de un mecanismo de retroalimentación y reputación es proporcionar a consumidores futuros información sobre los resultados del comportamiento pasado de un vendedor. En la práctica, la información sobre el desempeño y la confiabilidad de un vendedor debe ser fabricada en base a la contribución voluntaria de otros consumidores (Lackermair, Kailer, & Kanmaz, 2013). Por ejemplo, en la plataforma de eBay, el comprador tiene un lapso de 60 días para dejar un puntaje positivo, negativo o neutral en cuanto a la transacción que se realizó con el vendedor. Este puntaje depende de si lo que acordaron antes de pagar por el producto se cumplió y como resultado, la imagen del vendedor se expone a nuevos consumidores (Tadelis, 2016).

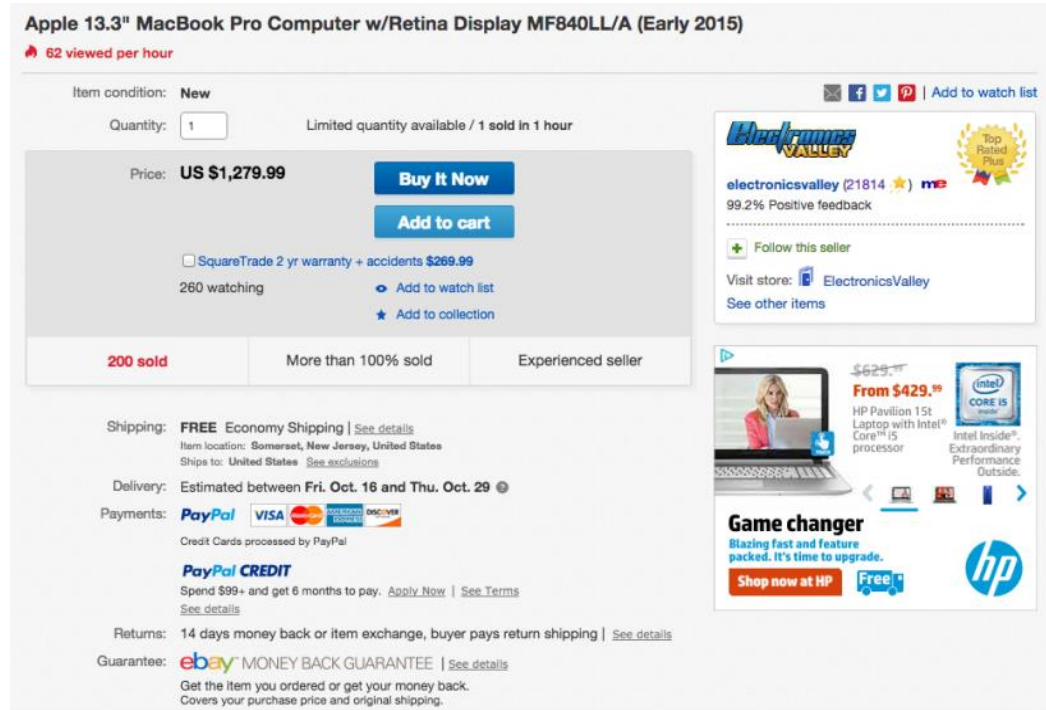
Por otro lado, existen otras plataformas como Taobao.com, situada en el mercado chino, en las que si un vendedor deja comentarios positivos al consumidor, pero el consumidor opta por no emitir ninguna opinión con respecto a la transacción, entonces el algoritmo de la plataforma deja una retroalimentación positiva automática bajo el supuesto de que el silencio es una señal de no haber presentado problemas o inconvenientes en la negociación (Tadelis, 2016).

De igual manera, un consumidor puede optar por no dejar ninguna retroalimentación, que es lo que anunciaría un modelo estándar de comportamiento egoísta porque dejar comentarios sobre el vendedor proporciona un bien público. En la actualidad, un 65 % de los consumidores dejan comentarios de retroalimentación en eBay, lo que funciona como una herramienta para que nuevos consumidores sepan con quién negociar y con quién no (Tadelis, 2016).

En la Imagen 1, se puede observar a un vendedor que comercia una computadora *Apple 13.3" MacBook Pro* en eBay. El nombre de usuario del vendedor es *electronicsvalley*, el mismo tiene un puntaje de votos de 21.814, que es el valor sumado de la cantidad de retroalimentaciones positivas menos las negativas. La página también muestra que el 92.2 % de los comentarios fueron positivos, lo que lo

convierte en un vendedor *Top Rated Plus*<sup>10</sup>. Además, la plataforma permite al consumidor obtener más información del perfil del vendedor haciendo clic en la puntuación de comentarios; en este caso, en 21.814. Toda esta información se encuentra en la parte superior derecha de la Imagen 1 (Tadelis, 2016).

#### IMAGEN 1: CAPTURA DE PANTALLA DE UNA CUENTA DE EBAY



Tadelis, S. (2016). *Reputation and Feedback Systems in Online Platform Markets*. Obtenido de [http://faculty.haas.berkeley.edu/stadelis/Annual\\_Review\\_Tadelis.pdf](http://faculty.haas.berkeley.edu/stadelis/Annual_Review_Tadelis.pdf)

En la Imagen 2, se observa la página de perfil de comentarios del usuario *electronicsvalley*, en esta se encuentra un detalle de críticas positivas, negativas o neutrales recibidas hasta hace doce meses. Si bien el puntaje de retroalimentación se calcula utilizando todas las transacciones anteriores, la plataforma solo revisa los últimos doce meses y excluye los comentarios repetidos del mismo consumidor dentro de la misma semana calendario. En la parte inferior de la Imagen #2 se encuentran los comentarios dejados por los consumidores, y a su derecha están las

<sup>10</sup> Designación que se otorga a un vendedor que cumple con una serie de criterios que eBay considera una indicación de vendedor confiable.

estrellas que indican las calificaciones detalladas del vendedor, esta opción solo se activa si el comprador deja un comentario de retroalimentación primero. A diferencia de la opción de puntaje positivo, negativo o neutral que el consumidor puede dejar, únicamente las calificaciones detalladas del vendedor son completamente anónimas y el vendedor no puede inferir quién las realizó (Tadelis, 2016).

**IMAGEN 2:**  
**CAPTURA DE PANTALLA DE LA PÁGINA DE PERFIL DE COMENTARIOS DEL USUARIO ELECTRONICSVALLEY**

The screenshot shows the eBay feedback profile for the user 'electronicsvalley' (21814 stars). The profile includes a 'Top Rated: Seller with highest buyer ratings' badge. The 'Recent Feedback ratings' table shows 889 positive, 1 neutral, and 5 negative ratings in the last 12 months. The 'Detailed seller ratings' table shows average ratings of 5 stars for all criteria: Item as described (2768 ratings), Communication (3097 ratings), Shipping time (2968 ratings), and Shipping and handling charges (3162 ratings). The 'Feedback as a seller' tab is selected, showing 22,949 feedback received. A sample feedback comment is shown: 'Item arrived on time and exactly as described. Great ebayer!' with a 5-star rating and a price of US \$799.99.

Criteria	Average rating	Number of ratings
Item as described	★★★★★	2768
Communication	★★★★★	3097
Shipping time	★★★★★	2968
Shipping and handling charges	★★★★★	3162

Feedback	From Buyer/price	When
Item arrived on time and exactly as described. Great ebayer! Apple 13.3" MacBook Air Notebook Computer MJVE2LL/A (#171947135475)	★★★★★ ( 125 ) US \$799.99	During past month <a href="#">View item</a>

*Tadelis, S. (2016). Reputation and Feedback Systems in Online Platform Markets. Obtenido de [http://faculty.haas.berkeley.edu/stadelis/Annual\\_Review\\_Tadelis.pdf](http://faculty.haas.berkeley.edu/stadelis/Annual_Review_Tadelis.pdf)*

En otras plataformas de comercio electrónico, la retroalimentación del bien o servicio se resume, con frecuencia, mediante un sistema estelar; es decir, de una a cinco estrellas, siendo una estrella lo peor y cinco, lo mejor. De ser necesario encontrar más información, por lo regular, los consumidores pueden hacer clic en los puntajes y ver cuáles fueron los más recientes o si se dejaron comentarios significativos. Es fundamental, tener en cuenta que el puntaje puede ser sobre el

producto o servicio en lugar del vendedor; un ejemplo de este caso es Amazon (Lackermair, Kailer, & Kanmaz, 2013). Los consumidores deben tener cuidado distinguiendo si la retroalimentación es del producto o servicio adquirido, o del vendedor o usuario que ofrece el servicio (Tadelis, 2016). De ese modo, se podrá evitar confusiones.

También existen plataformas en línea que ofrecen a ambas partes del mercado tomar decisiones dependiendo en la reputación mutua. Por ejemplo, antes de 2008 en eBay, ambas partes de una transacción podían dejar comentarios positivos, negativos o neutrales. En 2008, eBay cambió el sistema limitando a los vendedores emitir cualquier tipo de opinión. Por otro lado, en el mercado de Amazon, los vendedores no pueden dejar ningún comentario, pero en la plataforma Airbnb, tanto los propietarios como arrendatarios pueden emitir su apreciación en cuanto a la atención o al comportamiento del otro. Así, futuros participantes del servicio podrán observar públicamente las opiniones mutuas y considerar si lo adquieren o no. En cuanto a Uber, tanto los conductores como los pasajeros pueden dejar comentarios que no se hacen públicos; no obstante, los conductores pueden revisar los comentarios del pasajero antes de aceptar la carrera, y los pasajeros pueden analizar los comentarios del conductor después de que se haya confirmado el viaje, teniendo la opción de cancelarlo (Tadelis, 2016).

Es adecuado indicar que a los malos vendedores o usuarios se les solicita dejar la plataforma cuando su puntaje cae, incluso ligeramente. Esto es una prueba de que el sistema de reputación y retroalimentación funciona de manera efectiva (Tadelis, 2016). Entonces, este mecanismo de reputación puede ser bilateral, como Airbnb o unilateral, como eBay y Amazon, pero cualquiera de las dos formas representa una herramienta para que el consumidor evalúe si adquirir o no el bien o servicio deseado; cualquiera de los dos modelos de comunicación se describen con el término Web 2.0 (Lackermair, Kailer, & Kanmaz, 2013). El éxito de estos mercados como herramienta para el consumidor se atribuye no solo por la facilidad con que los consumidores



pueden encontrar vendedores confiables, sino también por el hecho de que estos sistemas ayudan a facilitar la confianza del cliente (Tadelis, 2016).

Por otro lado, se requiere preguntar ¿con qué precisión son las medidas de reputación que reflejan la variación en el rendimiento? Mayzlin, Dover & Chevalier (2014), exponen las diferentes políticas sobre quién puede dejar comentarios en varios sitios de viajes y muestran sesgos en las calificaciones de los hoteles de los sitios de viajes en línea, que son consistentes con la manipulación de comentarios estratégicos por parte de los vendedores. En un área geográfica en la que varios vendedores, en este caso hoteles, compiten por la atención de los viajeros, resulta fácil la idea de manipular sus propias calificaciones con evaluaciones positivas falsas y, al mismo tiempo, crear un impacto negativo en las calificaciones de la competencia. Pero, proponen a las plataformas otorgar el permiso de que los consumidores puedan exponer su experiencia únicamente después de haber comprado el producto o servicio. De lo contrario, serían como el sitio web Yelp o TripAdvisor, donde cualquiera puede dejar una reseña de su experiencia, sea esta verdadera o falsa.

En conclusión, los sistemas de reputación y retroalimentación son una herramienta para promover confianza entre los consumidores cuando interactúan en los mercados en línea. Estos mecanismos vigilan a los malos actores y minimizan el comportamiento fraudulento que puede existir al realizar transacciones no de manera física. Con el aumento de los mercados en línea como una fuerza destacada en el comercio general, los reguladores de las plataformas han comenzado a considerar la forma de intervenir para proteger a los consumidores de una variedad de riesgos. Por supuesto, cualquier retroalimentación voluntaria o automática puede estar lejos de la realidad.

### **2.3.3. Redes sociales como espacio de interacción empresa-consumidor**

El objetivo de esta sección es argumentar la factibilidad de los medios de comunicación social en línea como una herramienta para el consumidor. Primero, se

explicará los antecedentes de la nueva generación de las aplicaciones de Internet conocidas como redes sociales o Web 2.0. Segundo, se abordarán los principios básicos de la Web 2.0, revisando qué es y cuáles son sus dimensiones. Tercero, se identificarán los principales tipos de aplicaciones de medios sociales. Luego, se analizará el potencial de estas aplicaciones como influenciadores del comportamiento del consumidor e instrumentos de marketing. En último lugar, se estudiará de qué manera las empresas pueden adoptar efectivamente las tecnologías Web 2.0 como parte de sus estrategias de marketing y cuáles son los beneficios para las empresas y los consumidores.

Tras el boom de las páginas web y los instrumentos de alta tecnología a principios del siglo XX, el internet ha revolucionado la forma de interacciones sociales y prácticas comerciales, abriendo un mundo de nuevas oportunidades tanto para consumidores, como corporaciones (Constantinides, 2014). No obstante, es en el siglo XXI, que las personas adoptan los medios sociales para interactuar con otras, como forma preferencial, debido a la falta de tiempo que tienen para movilizarse (Rohilla, 2017). Safko & Brake (2009), definen a los medios sociales como un espacio en línea de actividades, prácticas y comportamientos entre comunidades de personas que se reúnen para compartir información, conocimiento y opiniones, usando medios conversacionales; tales como, plataformas de creación de contenido que incluya palabras, audios, imágenes o videos. Estos medios de comunicación social también son utilizados para distribuir marcas, productos y servicios y, al mismo tiempo, experiencias, fotos y videos sobre los mismos. Entonces, se introduce el término Web 2.0, que es utilizado para describir una variedad de sitios web y aplicaciones que permiten a cualquier persona crear y compartir información o material en línea (Rohilla, 2017).

De esa manera, la Web 2.0 aprueba la creación de redes de usuarios informales que facilitan el flujo de ideas y conocimientos al permitir la generación, difusión, intercambio y edición eficiente de un contenido en particular (Constantinides, 2014).

Esto vincula a las personas en los grupos ad-hoc<sup>11</sup>, que pueden crearse o desaparecer según sus necesidades del momento; concede a los consumidores la oportunidad de ser participantes en los procesos comerciales y sociales del mercado y, a su vez, les ofrece más oportunidades para el proceso de toma de decisiones (Rohilla, 2017). Por otro lado, a pesar de la falta de medidas confiables, la Web 2.0 también atrajo la atención de los empresarios, invitándoles a invertir en aplicaciones de medios sociales e, inclusive, integrarlas en sus estrategias de marketing (Constantinides, 2014).

Cuando el término Web 2.0 es usado, se debe entender que es una combinación de tres dimensiones principales: los tipos de aplicación, los efectos sociales y las tecnologías habilitantes (Constantinides, 2014). En cuanto a la primera dimensión, se reconoce que existen cinco tipos diferentes de medios sociales: blogs, redes sociales, foros, agregadores de contenido y uso compartido de fotos y videos. Todas estas se han convertido en herramientas de comunicación y colaboración (Rohilla, 2017). Por otro lado, la Web 2.0 presenta ocho efectos sociales existentes, sean estos empoderamiento, participación, apertura, redes, diálogos, comunidad, democratización y control de usuario. Del mismo modo, divide las tecnologías habilitantes en fuentes abiertas, RSS, wikis, *widgets*, *mash-ups* y AJAX (Constantinides, 2014).

Los blogs son espacios para combinar podcasts<sup>12</sup> o videos proyectados, al igual que periódicos en línea de audio digital o video, entre ellos están Gizmodo, BoingBoing, *Huffington Post*, entre otros. En cuanto a redes sociales se refiere, estas juegan un papel fundamental en la distribución de la información boca-a-boca y permiten a sus usuarios comunicarse e interactuar; por ejemplo, Facebook o LinkedIn. Los foros, en general, son sitios para compartir información o experiencias de temas específicos, como Epinions o *Personal Democracy Forum*. Existen también los agregadores de contenido, que son aplicaciones que permiten a los usuarios personalizar completamente el contenido web al que desean acceder; estos utilizan

---

<sup>11</sup> De duración temporal, con destino a un propósito específico

<sup>12</sup> Grabaciones de voz de expertos en temas específicos

técnicas conocidas como sindicación de contenido o *Rich Site Summary*<sup>13</sup>, y pueden ser herramientas de Yahoo o Google. Por último, están los sitios web de uso compartido de fotos y videos, estos comparten tipos particulares de contenido y son, por ejemplo, YouTube, Flickr o Instagram (Rohilla, 2017).

Estas formas de interacción social como la comunicación, el intercambio de información, el intercambio de experiencias, la difusión de la creatividad individual, la capacidad de codesarrollar o cocrear y el entretenimiento, invitan a los usuarios a crear o unirse a comunidades o grupos de intereses especiales. Dichas prácticas conducen a la democratización de la tecnología, la información y el conocimiento, y facilitan la participación activa del usuario como colaborador, revisor o, inclusive, periodista. Los consumidores del nuevo siglo ya consideran los sitios web de medios sociales como herramientas clave de su vida diaria, y la interacción entre pares ha sido la base de una evolución y un empoderamiento único para el consumidor. Los empresarios, a su vez, comienzan a comprender el poder de las comunidades o grupos en línea como plataformas de comunicación (Constantinides, 2014).

Las tecnologías habilitantes, por su parte, son las que permiten a los tipos de aplicaciones de la Web 2.0 tener funcionamiento, con una mezcla de tecnologías antiguas. Aplicaciones como Google y Skype actualizan continuamente su software para parecerse a los medios sociales que utilizan la evolución de la tecnología de la Web 2.0. De ese modo, el software de fuentes abiertas ha conducido a una modificación de las aplicaciones, rápida, de bajo costo y eficiente. RSS, significa *Rich Site Summary* y es una forma de syndicar y personalizar el contenido en línea; wiki, admite la publicación colaborativa; widget, permite a los usuarios interactuar con la aplicación y el sistema operativo; los mash-ups, consisten en establecer un nuevo servicio con agregadores de contenido de diferentes fuentes y AJAX, se utiliza para crear aplicaciones de web interactivas (Constantinides, 2014).

---

<sup>13</sup> Formato de texto que permite la difusión automática de titulares de actualidad publicados en Internet

Por consiguiente, los efectos de la Web 2.0 han provocado que el Internet y los medios sociales sean parte integral del panorama empresarial y del consumidor. En la actualidad, compañías grandes y pequeñas están aprovechando la revolución del internet, a diferencia de la mayoría de las empresas tradicionales en los años 90. Según un estudio de *Social Network Practitioner Consensus Survey*, en 2007, más del 50 % de los profesionales empezaron a ver las redes sociales como herramientas de negocio (Constantinides, 2014); en 2015, ya un 93 % de los expertos en marketing usaban Facebook como una herramienta de comunicación y un 62 % de ellos querían aumentar sus actividades corporativas en Twitter, YouTube y LinkedIn, sin olvidarse de Facebook, como principal red social (Stelzner, 2015). De ello se desprende la popularidad de la Web 2.0 dentro de la comunidad empresarial, que se ha expresado envolviendo a las compañías cada vez más y, en la actualidad, las redes sociales ya son parte de su estructura organizativa y de sus estrategias de marketing.

Por el lado del consumidor, el impacto de la Web 2.0 es sustancial en sus percepciones, actitudes y comportamiento. La adopción de medios de comunicación social es una herramienta indispensable cuando se trata de adquirir nuevos productos o servicios, si bien no siempre realizan una transacción de compraventa, al menos se informan de lo que les es posible encontrar de acuerdo a sus necesidades (Constantinides, 2014). Según Ned Madden (2008), escritor de *E-Commerce Times* y profesional de marketing, los medios sociales crean un liderazgo de opinión y facilitan las referencias de boca a boca. A su vez, los usuarios tienen acceso, además de la información del producto o servicio que buscan, a comentarios, revisiones y recomendaciones aportadas por otros consumidores. Así pues, existen indicios de que los consumidores encuentran en los aportes de otros usuarios, información más creíble y útil para completar su búsqueda. De igual forma, un consumidor empoderado no es el único resultado de la Web 2.0; ahora, los usuarios presentan una inclinación por formar parte del proceso de creación de valor y se muestran ansiosos por participar en el desarrollo de nuevos productos o servicios, ya sea como contribuyentes de ideas o, incluso, como desarrolladores de código (Constantinides, 2014).

Las plataformas que pertenecen a las redes sociales permiten que los usuarios faciliten conversaciones conectando personas, fomenten colaboraciones, redistribuyan su influencia con noticias, pensamientos, ideas y experiencias, y creen; todo esto mediante procesos rápidos y fáciles, sin supervisión ni aviso. Según el ranking de *Principales Redes Sociales (clasificada por cantidad de usuarios activos en millones) 2017*, Facebook es el líder mundial del mercado con 1,87 mil millones de usuarios activos por mes, mientras que Instagram ocupa el séptimo lugar, con 600 millones de usuarios y Twitter ocupa el noveno, con 317 millones de cuentas activas mensuales (Manninen, 2017).

No obstante, de acuerdo con *Los 15 sitios de Redes Sociales más populares 2017*, las plataformas más concurridas son Facebook, YouTube, Twitter, LinkedIn y Pinterest, con Instagram en el octavo lugar. Facebook, en particular, es la plataforma preferida de los consumidores para enterarse de nuevos productos y servicios; igualmente, de sus promociones o, inclusive, eventos que se realicen para ofrecerlos. A pesar de que los usuarios pueden encontrar y agregar contactos con sus mismas preferencias o necesidades, no es elemental tener una comunicación directa con ellos para recibir notificaciones del contenido que buscan. Además, Facebook ofrece una variedad de actividades para participar en grupos, probar cuestionarios en línea o informarse sobre eventos o publicaciones específicas (Manninen, 2017).

A hablar sobre la presencia de las marcas en los medios de comunicación social, los consumidores consideran que existen tres temas de importancia: los beneficios que el cliente percibe que puede recibir de la compañía, la imagen corporativa reflejada por su contenido y su entrega, y que las empresas generen mayor consciencia en sus campañas promocionales. El primero, debe ser capaz de ofrecer un valor significativo, sin elementos físicos, para el cliente e inspirar una demanda de lo que se promoció. Es decir, no solo debe ser la publicidad lo que ofrezcan las empresas, sino también implantar en la mente del consumidor el objetivo o servicio real que el usuario puede obtener. Esto se puede conseguir a través de un contenido

relevante e inspirador que aborde las necesidades existentes de los consumidores y, al mismo tiempo, agregue valor a la experiencia. Por ejemplo, si un usuario está buscando apoyo para su decisión de compra, lo que esperaría es la oferta de un producto o servicio con información que no solo justifique las características de mismo, sino también aporte con un contenido instructivo o educativo (Manninen, 2017).

En cuanto al segundo tema, la imagen corporativa debe ser siempre coherente, adecuada y profesional, al tiempo que complementa la empresa y la marca. Los consumidores esperan sentir la sensación de estar en línea con la imagen de la compañía y que no existan luego contradicciones o falta de profesionalismo. Es decir, las empresas deberían proyectar una imagen creíble y tener la capacidad de comunicar que la compañía cuida y valora a los clientes y sus opiniones. Ejemplos de estas prácticas son la producción de contenido interesante y atractivo, donde el esfuerzo por complacer a los consumidores sea evidente, y el fortalecimiento de la relación con los clientes, preguntando por sus perspectivas o experiencias en cuanto a lo que ofrecen. Igualmente, las empresas deben tener creatividad porque su contenido debería ser especial e inusual, manteniendo un mensaje claro, para destacarse y competir con el resto de oferta (Manninen, 2017).

Por último, los consumidores reflejan reacciones positivas hacia las campañas de concientización implementadas en las plataformas de medios sociales. Los usuarios afirman que además de satisfacer su necesidad de información sobre el propósito general de una empresa, les permite informarse de las funciones prácticas cotidianas que realizan; lo que generará curiosidad en los consumidores y, probablemente, les incitará a investigar qué empresa es en realidad y qué ofrece. Es adecuado, de igual forma, mencionar que todos los comerciantes para realizar estos tres impactos se deben familiarizar con las comunidades de marca, los grupos objetivos, los segmentos de mercado, la influencia de otras empresas, y las interrelaciones entre los miembros del medio de comunicación social (Manninen, 2017).

En otro contexto, es evidente que la mayoría de los usuarios de Internet pasan más tiempo frente a sus aparatos electrónicos que escuchando radio, viendo televisión o leyendo periódicos o revistas. Por ese motivo, los medios impresos han experimentado una disminución constante de la circulación, y tendencias similares ocurren con la difusión de propaganda en la televisión o la radio. Al mismo tiempo, el Internet ha presenciado el aumento de usuarios y su participación en los presupuestos publicitarios. Por consiguiente, los medios de comunicación tradicionales y las herramientas convencionales de marketing están disminuyendo constantemente su influencia en el consumidor. Esto causa que los estrategas y los especialistas en marketing tradicional también se sientan perjudicados y consideren a las Web 2.0 como una amenaza potencial para su trabajo (Constantinides, 2014). Sin embargo, para los profesionales del marketing en línea, estas plataformas les ayudan a identificar grupos de influencia entre los consumidores y así permitir el crecimiento de las marcas (Rohilla, 2017).

Estos profesionales deben adaptarse a las diferentes plataformas de la Web 2.0 y deben tomar en consideración que el comportamiento en línea de los usuarios puede diferir, que pueden existir métodos diversos de búsqueda de palabras clave y que existen formatos preferidos de publicidad; solo así podrán planificar estrategias acordes con las expectativas de los consumidores en los diferentes medios de comunicación social. Eventualmente, a través de un valor agregado y una ventaja competitiva, la estrategia de marca en línea puede diferenciar efectivamente el negocio de la competencia y afianzar la imagen corporativa. No hay que olvidar que las empresas deben mantenerse en una revisión continua del contenido que expongan puesto que el comportamiento de los consumidores puede presentar cambios (Manninen, 2017).

Entre los beneficios del marketing en medios sociales para las empresas, se encuentran la exposición de nuevos negocios, el aumento de seguidores de la marca, la construcción de nuevas asociaciones comerciales, la escalada en los rankings de



motores de búsqueda, la venta más frecuente de productos o servicios y la reducción de los gastos generales de marketing (Rohilla, 2017). Una prueba de esto es la investigación de Stelzner (2015), que muestra que, en 2015, un 66 % de estrategias en marketing afirmaron que ya obtenían beneficios de las redes sociales manejándolas tan solo 6 horas por semana y más de la mitad de estos podían confirmar gastos de marketing reducidos. Entre los beneficios que presentaban están la fidelización de clientes, el aumento de ventas de sus productos o servicios e, incluso, nuevas alianzas.

Por otro lado, según lo citado por Constantinides (2014), Gillin menciona que, así como las opiniones de los usuarios en las redes sociales pueden aportar al consumidor, también pueden revelar casos de mala conducta empresarial o errores técnicos que obligan a las compañías a responder por sus actos. Estas publicaciones de registro web sobre problemas de productos o servicios generan una nueva forma de activismo del consumidor y, de manera frecuente, llega a los medios más concurridos con efectos y consecuencias decisivas para las compañías. Un ejemplo es Kryptonite, empresa fabricante de candados de bicicletas, que se vio obligada a retirar y reemplazar una de sus cerraduras de alta seguridad luego de que un video se publicara con su producto, demostrando a los clientes que incluso se puede abrir el candado con un simple bolígrafo. Otro ejemplo, es Dell Computers, que tuvo que retirar uno de sus modelos de computadoras luego de que en un blog se revelara el mal funcionamiento de este y la batería potencialmente peligrosa que tenía.

En conclusión, la Web 2.0 convierte a los medios sociales en una herramienta para que los consumidores no solo tengan acceso a una mayor cantidad de información y más verídica en cuanto al producto o servicio que quieran adquirir, sino también encuentren opciones en línea más amplias y, al mismo tiempo, participen en la creación de contenido relevante para las empresas. Los tres componentes influyentes que las marcas deberían incorporar en sus estrategias de redes sociales son los beneficios, la imagen corporativa y un espacio para generar conciencia. Por tanto, en la práctica, las redes sociales tienen el potencial de dañar, mejorar o contribuir a la imagen de marca y la reputación corporativa.

Después haber analizado la evolución de los hábitos de consumo hasta la influencia de la Web 2.0 en consumidores a nivel mundial y, específicamente, ecuatorianos, así como también, los fundamentos teóricos de los cambios en el comportamiento del consumidor y las herramientas que los consumidores utilizan para definir la transacción de compra-venta de los productos o servicios que quieren adquirir, ha sido posible determinar la compatibilidad de los nuevos hábitos de consumo en el Ecuador con la propuesta del Sistema B, dado que ambos se alinean a enfocarse en prácticas responsables con la sociedad y el medio ambiente. Por consiguiente, para el caso de estudio, se precisa tener una descripción completa de IMPAQTO Ecuador, entender cómo logró la certificación B y cómo alinea la filosofía de Sistema B en su comunidad.

### **CAPÍTULO III**

#### **IMPAQTO ECUADOR COMO EMPRESA B**

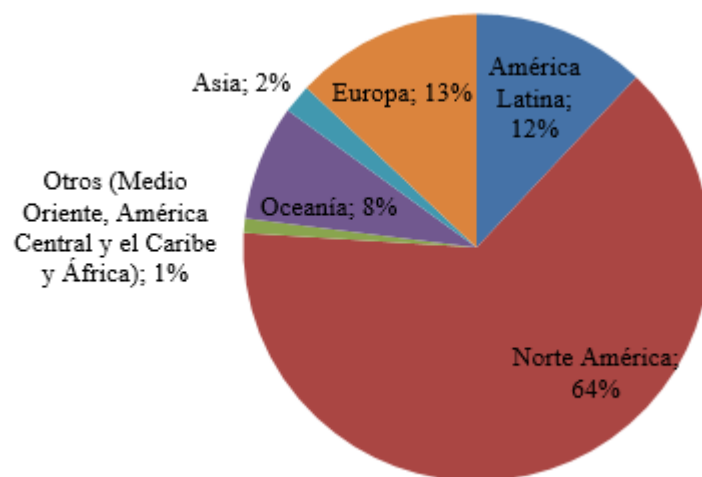
#### **3.1. Características de las empresas B**

Para comprender la importancia de ser una empresa B, se demanda tener conocimiento sobre las características de las mismas como: dónde están, qué hacen, qué tienen en común o cómo logran la certificación. Por lo tanto, como la empresa de estudio se encuentra en Ecuador, se proseguirá al análisis de las empresas B en el mundo y en Ecuador.

##### **3.1.1. Empresas B en el mundo y en Ecuador**

La comunidad de empresas B certificadas ha incrementado sustancialmente a través del tiempo y alcanzando un crecimiento mundial. Desde julio del 2017, las empresas B certificadas ascienden a más de 2000 alrededor del mundo, están presentes en todos los sectores económicos y en más de sesenta países. Aproximadamente, mil empresas certificadas son estadounidenses, 179 canadienses, 153 de Australia, 104 del Reino Unido y el resto se dividen entre Chile, Brasil, Italia, países bajos y otros países.

**FIGURA 1:**  
**DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LAS EMPRESAS B EN EL MUNDO**



Serafeim, G., Saltzman, D., Kotsanokis, S., & Ward, B. (2017). The value of corporate purpose: a guide for CEOs and entrepreneurs. Obtenido de [https://www.genfound.org/media/1421/theplusvalueplusofpluscorporatepluspurpose\\_mayplus2017.pdf](https://www.genfound.org/media/1421/theplusvalueplusofpluscorporatepluspurpose_mayplus2017.pdf)

En el gráfico se nota que uno de los porcentajes que le siguen al de Norte América, es el de América Latina que va casi a la par con Europa. Anualmente *B Lab* lanza una lista de empresas destacadas para el mundo; en 2017, la nómina asciende a más de 800 empresas<sup>14</sup>. Los homenajeados figuran en las listas “mejor” para la comunidad, para el medio ambiente, para los trabajadores, para el largo plazo y para los clientes calificados en el décimo percentil superior de todas las empresas certificadas B en el área de impacto correspondiente en la Evaluación de impacto B. Las instituciones que obtuvieron los puntajes sobresalientes totales se ubicaron en el percentil 10 superior de su puntaje general en la evaluación de impacto B en todas las áreas (B Lab, 2017).

Para el presente trabajo se destacarán algunas empresas de diferentes continentes que califican con los niveles de impacto en todas las áreas. La empresa *AlmaNatura* es una empresa española que fue la primera en certificarse como empresa B en su país; originalmente empezó como una organización sin fines de lucro y ha ido evolucionando hasta convertirse en una sociedad limitada que trabaja por la revitalización y reevaluación de la vida rural en España. Su misión es mantener a las poblaciones en las áreas rurales para evitar el abandono del bosque mediterráneo y preservar la economía y la huella ecológica. Los proyectos son realizados a través de programas municipales que evitan que los individuos busquen trabajo fuera de un pueblo de León (Alma Natura, 2013).

Los servicios ofertados están dirigidos a los ciudadanos del área rural y necesitan empleo, alfabetización y desarrollo tecnológico para impulsar la ventaja competitiva de individuos y empresas. Las cuatro herramientas principales de

---

<sup>14</sup> el listado completo se halla en el siguiente enlace  
<https://airtable.com/shrt5geD2TbgMPFb5/tblvP6tnHaeQBO1em>

AlmaNatura para cumplir su misión son: el uso de la tecnología, la inversión en la educación, en la salud y en las oportunidades de empleo. Para lograr estos objetivos, AlmaNatura ofrece capacitación que permite a las personas que viven en áreas rurales y los alienta a continuar viviendo en sus lugares de origen (Alma Natura, 2013).

En Norte América está Enviro-Stewards, localizada en Canadá. Los ingenieros y científicos de Enviro-Stewards Inc. sirven como catalizadores de sostenibilidad para instalaciones industriales, comerciales e institucionales. Como tal, estimulan un mayor margen en las ventas, a la vez que reducen las huellas ambientales y mejoran las condiciones sociales. Los servicios incluyen: planificación de reducción de la conservación de energía y gases de efecto invernadero (GEI), ecoeficiencia, conservación del agua y reducción del uso tóxico, prevención de la contaminación y diseño del proceso de tratamiento, y diseño de producto para estrategias de medio ambiente y sostenibilidad. Enviro-Stewards fue fundado como una empresa social para proporcionar a los clientes servicios que conserven los recursos y para que el personal tenga la oportunidad de servir a los demás. Al personal se le faculta utilizar sus habilidades técnicas y personales para ayudar al trabajo caritativo local y para ayudar a lanzar proyectos sostenibles de generación de ingresos en el mundo en desarrollo. A los clientes se les brindan medidas prácticas y económicamente viables para fomentar su implicación en los aspectos ambientales y sociales de sus operaciones (Enviro-Stewards, 2017).

En el oeste de Kenia, en África, se encuentra ECO<sub>2</sub>LIBRIUM que es una empresa privada con operaciones en la región de Kakamega. Hasta la fecha, ha creado más de 400 empleos en un área conocida por las altas tasas de desempleo. Durante los primeros cuatro años de operaciones, dedicó el 85 % de los ingresos a permanecer en el terreno en Kenia. No obstante, después de su asociación con *Foundation My Climate*, con sede en Zúrich, empezó a expandir sus operaciones, estableciendo oportunidades de empleo a largo plazo al iniciar actividades de negocios de conservación que son supervisadas por un personal senior en todos los locales. ECO<sub>2</sub> adapta cada uno de sus modelos de negocios de una manera que asegure que la

conservación de los recursos naturales sea más atractiva que la explotación de los mismos. Con este fin, realiza la replantación de árboles indígenas en áreas degradadas de la selva tropical de Kakamega, la instalación de estufas de bajo consumo en los hogares que rodean la selva o la micro financiación a empresarios locales (ECO2LIBRIUM, 2017).

En Australia, Oceanía, se encuentra la empresa Three Sista's; sus fundadores tienen una amplia experiencia en vivienda y personas sin hogar y salud indígena e identificaron la necesidad de volver a la comunidad debido a lo que parecieron décadas de fracaso en el espacio de personas sin hogar en Cairns. La empresa adquirió los derechos de gestión de un resort de presupuesto deteriorado, con el objetivo de convertir las 68 unidades en una instalación holística y culturalmente apropiada de alojamiento medio-corto para familias e individuos dentro del flujo de personas sin hogar. Three Sista's tiene dos brazos: una empresa asocial y una fundación registrada sin fines de lucro. La declaración de misión de Three Sista's es contribuir al bienestar a largo plazo de las personas socialmente desfavorecidas e indígenas que viven en el flujo de personas sin hogar en las regiones de Cairns y Cape York al mejorar las condiciones de vida, alojamiento y empleo. Este modelo holístico busca promover el acceso a los servicios sociales y de salud para proporcionar un modelo de apoyo dedicado que permita a los individuos y las familias reincorporarse a la comunidad en una forma significativa bajo un modelo privado de inversión al asociarse con el gobierno en modelos de equidad (Three Sista's, 2017).

En Afganistán, Roshan es el principal proveedor de comunicaciones con más de seis millones de suscriptores activos y una red que brinda cobertura a más del 65 por ciento de la población en las 230 ciudades y pueblos de las 34 provincias del país. Esta empresa ha invertido más de \$ 550 millones en Afganistán y es el mayor inversor y contribuyente individual del país, aportando aproximadamente un quinto de los ingresos nacionales totales del gobierno afgano. Roshan emplea directamente a más de 1,200 personas, el 20 por ciento de las cuales son mujeres, y proporciona empleo indirecto a más de 40,000 personas. Los beneficios se reinvierten en la asistencia

sanitaria, educación y bienestar social, creando un ciclo que respalda el crecimiento económico sostenible en Afganistán. Los impactos incluyen mayores oportunidades comerciales para las mujeres que históricamente han sido excluidas de la participación económica y mayores oportunidades educativas para los niños y jóvenes que constituyen el cincuenta por ciento de la población de Afganistán (Roshan, 2017).

Las empresas buscan cada vez más una manera más flexible de operar, y hay pocas compañías que trabajan con proyectos en curso y educación para la transición. Hoy, Oficina da Sustentabilidade en Brasil (Taller de Sostenibilidad) busca evaluar y crear conjuntamente una forma de acción más sostenible, investigando el funcionamiento de las empresas. Desde apoyar la calificación de proveedores locales hasta apoyar a los desfavorecidos para estructurar sus propias comunidades de pequeñas empresas. La Oficina da Sustentabilidade cree que cuando trabajan en una escala local y piensan globalmente, pueden crear soluciones más apropiadas a los problemas. Permitir que las empresas desempeñen un papel de planificación y estructuración de estrategias de acción territorial, es un enfoque principal del taller, que busca involucrar cada vez más a las comunidades en el negocio de las grandes empresas, lo que les permite reducir su huella y contribuir a reducir la desigualdad social (Oficina da Sustentabilidade, 2017).

De las empresas que obtuvieron las calificaciones con mayor puntaje en 2017 se pueden destacar dos compañías ecuatorianas. En primer lugar, Pacari, que es una empresa cuyo objetivo es cambiar la historia del chocolate en su país natal. En menos de cuatro años, la empresa, una empresa familiar operada por Peralta y su esposa Carla Barbotó, ha revolucionado la industria tanto en Ecuador como en América Latina al crear un modelo transparente de fabricación de árbol a barra basado en la innovación, la ecología y la responsabilidad social, y el comercio directo con granjas orgánicas certificadas en todo el país. Peralta y su empresa benefician a más de 3.500 familias de agricultores y la empresa, es líder del movimiento de chocolate crudo y la única compañía de chocolate en el mundo que trabaja con cacao biodinámico. Asimismo, utiliza ingredientes sudamericanos en sus barras aromatizadas, como

frutas andinas olvidadas como bayas doradas y mortiños silvestres, así como saborizantes tradicionales de países vecinos como merquén chileno y sal rosa Maras de antiguas salinas cerca de Cuzco (Pacari Chocolate, 2017).

Y, así, se llega a IMPAQTO Ecuador, que es una empresa social que funciona como espacio de *coworking* donde se realizan eventos, capacitaciones y talleres para facilitar las conexiones y la colaboración entre individuos y organizaciones que buscan tener un impacto positivo en sus proyectos o negocios en áreas sociales, culturales y ambientales. Su misión es promover y dar la bienvenida a los agentes de cambio en Ecuador con el fin de convertir sus ideas en impacto a través de la innovación social. Creen en empresarios comprometidos con el impacto social y sus ideas diferenciadoras, que están diseñados para obtener beneficios personales y también construir una sociedad más amigable y productiva. De esta manera, permite que los agentes de cambio ecuatorianos encuentren una comunidad y tengan las herramientas que necesiten para crear cambios positivos en la sociedad ecuatoriana (IMPAQTO Ecuador, 2017).

En su reporte completo del año anterior, provisto por Sistema B, se puede observar que ha alcanzado una puntuación de 104/200 en el total de los campos a los que aplica la evaluación. En el impacto ambiental, la empresa obtiene 9 puntos, sobresaliendo en sus prácticas ambientales, por su manejo de reciclaje continuo de los desechos que se producen en las oficinas. En cuanto al parámetro de trabajadores la empresa califica con 22 puntos destacando los temas de compensación, beneficios y entrenamiento, también tiene puntajes altos en cuanto al empoderamiento de trabajadores y el ambiente de trabajo. En cuanto a los clientes el impacto que tiene la empresa en los consumidores es alto en el parámetro de servir a aquellos en necesidad, por cuanto pretenden solventar las problemáticas sociales del Ecuador en conjunto con los emprendedores ecuatorianos. En la rama de impacto comunitario, la empresa estudiada refleja prácticas positivas comunitarias; sin embargo, su relación con sus proveedores y distribuidores necesita desarrollarse más. Tiene, asimismo, diversidad de productos y genera empleos, aunque en el área de compromiso civil y donaciones

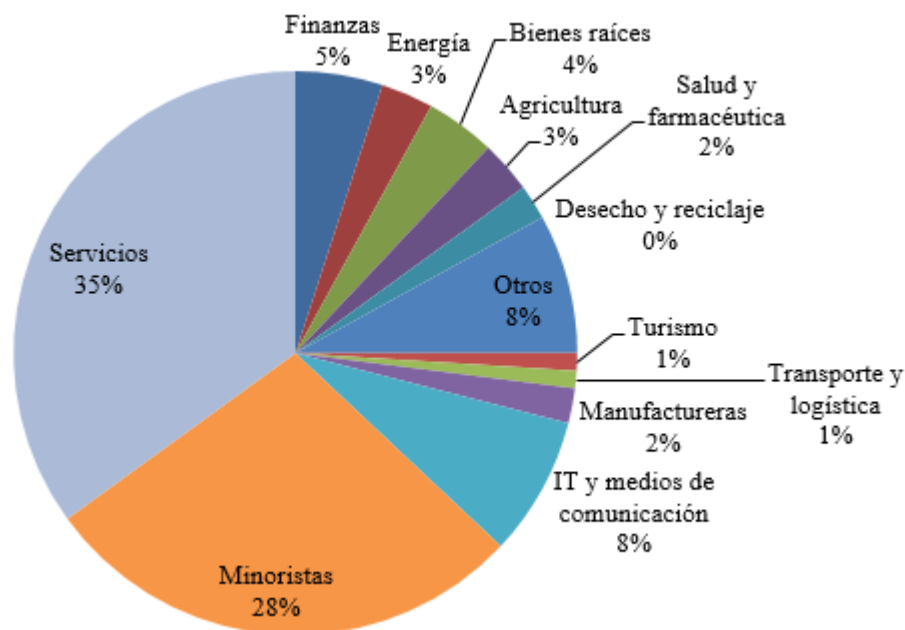


se halla por debajo de la media. En cuanto al tipo de gobernanza corporativa que maneja, la empresa tiene un puntaje sobresaliente en lo referente a responsabilidad y rendición de cuentas y un puntaje promedio de transparencia de la información (B Corporation, 2016). El puntaje de IMPAQTO se puede ver en el Anexo A.

### 3.1.2. ¿Qué caracteriza a las empresas certificadas?

En su mayoría las empresas B son exclusivamente de propiedad privada con algunas excepciones como Etsy, Natura y Silver Chef. Asimismo, estas empresas se caracterizan por ser parte de las PYMEs aún si en los tres últimos años se han interesado por la certificación grandes corporaciones como Danone. De hecho, Emmanuel Faber, CEO de esta empresa, declaró en abril de 2017 que pretendía alcanzar la certificación para la compañía, algunas de las subsidiarias de Danone ya son empresas B certificadas, entre ellas DanoneWave; sin embargo, la intención de Emmanuel Faber es convertir a su empresa en la empresa B certificada más grande del mundo (Scuri, 2017). El siguiente gráfico indica los sectores a los que estas empresas b pertenecen.

**FIGURA 2:**  
**SECTORES EN LOS QUE ESTÁN PRESENTES LAS EMPRESAS B**



Serafeim, G., Saltzman, D., Kotsanokis, S., & Ward, B. (2017). The value of corporate purpose: a guide for CEOs and entrepreneurs. Obtenido de [https://www.genfound.org/media/1421/theplusvalueplusofpluscorporatepluspurpose\\_mayplus2017.pdf](https://www.genfound.org/media/1421/theplusvalueplusofpluscorporatepluspurpose_mayplus2017.pdf)

Es interesante destacar que uno de los porcentajes que le siguen al de Estados Unidos es el de América Latina que tiene un porcentaje similar al de Europa, esto da indicio de que las empresas B apenas se están posicionando en el mundo como un modelo de negocios. La Figura 2 nos indica, por su parte, que el mayor porcentaje de empresas que han adoptado este modelo de negocios son las de servicios en las que encaja IMPAQTO Ecuador, las que le siguen son empresas de venta al por menor y resulta curioso que ninguna de empresas de manejo de desechos y reciclaje son parte del Sistema B.

Hay varios impactos organizacionales que podrían aparecer cuando una empresa se adhiere al movimiento B-Corp. En cuanto a los empleados, un tema interesante es cómo las empresas B sopesan el compromiso de RSC frente a la capacidad técnica en la contratación y la promoción. Es probable que estas corporaciones atraigan empleados que estén interesados en temas de RSC. Están entonces más motivados que los trabajadores en las organizaciones tradicionales, y si una empresa B no cumple con su misión social o ambiental, los empleados sentirán menos apego a la empresa. Otro tema de la organización es el nombramiento de un funcionario de beneficios que supervisará y se asegurará de que la empresa B cumpla con su misión de RSC. Las características individuales, el rol dentro de la organización y la dinámica de cada organización podrían desempeñar un papel en la forma en que el funcionario de beneficios cumple con sus tareas. En la práctica, este funcionario es un empleado, por lo que priorizará los objetivos de la administración a los objetivos del evaluador externo (Scuri, 2017).

Los sistemas de recompensas representan un desafío interesante. En el sector público, el pago es transparente para el público y tiene aumentos burocráticos fijos. En el sector privado, en cambio, el pago debe basarse en el mérito y rara vez es público. Para una empresa de este tipo, no es fácil encontrar el equilibrio adecuado

entre la meritocracia, la equidad y la transparencia. Sin embargo, se ha demostrado que la posibilidad de que los empleados sientan que trabajan en una "buena" empresa puede permitir que acepten salarios bajo su expectativa. En consecuencia, la cultura organizacional puede ser particularmente fuerte en B-Corps porque los empleados deberían estar más comprometidos con los valores de la compañía. Sin embargo, si se violan tales valores o no se cumplen las expectativas; el cinismo y las conductas disfuncionales pueden surgir más fácilmente que en las corporaciones tradicionales (Scuri, 2017).

Socialmente, Sistema B cubre otras dos áreas que corresponden a los clientes y la comunidad. Para sus clientes, las empresas B buscan diversidad e inclusión como parte de la estrategia; al hacerlo de esta manera se garantiza que los productos y servicios sean respetuosos de las culturas de los clientes. Empresas como AT&T, Matel e Intel tienen en su fuerza de trabajo a grupos que ayudan a tener una visión interna del mercado que reflejan, contribuyen a definir productos que funcionan para la demográfica de su región y evitan, así, los costos a la empresa dando a su vez un producto que cumpla con las expectativas de los clientes (Forbes Insights, s.f.). Por otro lado, en cuanto a la comunidad existen herramientas que pueden generar beneficios. Entre estas, está la creación de una política de compras locales; es decir, un compromiso documentado que garantice la preferencia de bienes producidos localmente. Al comprar localmente, el dinero invertido circula en otros negocios locales y así se refuerza la economía de la comunidad. Asimismo, se crean más empleos, se fomenta la prosperidad local y se reducen costos y desperdicios de transporte (B Corporation, 2017).

Ambientalmente se proporciona una herramienta para una auditoría en esta área; así, la organización podrá identificar la extensión total de su impacto ambiental, determinar si la empresa cumple con las regulaciones y leyes aplicables; y las expectativas de los *stakeholders*. Esto contribuye al entendimiento de cómo puede sostenerse o mejorar su desempeño ambiental. El proceso sugerido tiene tres partes, la preauditoria que consiste en ganar apoyo de todas las partes de la organización,

determinar el alcance de la auditoria, identificar las métricas y *benchmarks*, establecer una política de no culpabilidad, seleccionar y autorizar un equipo de auditores internos y contratar auditoría externa también. El segundo paso es la auditoría per se que implica revisar las políticas y procedimientos de la empresa, observar las prácticas ambientales y las operaciones durante una jornada normal de trabajo, realizar las pruebas pertinentes y entrevistar a los trabajadores. En último lugar, la pos-auditoría, esta resume y documenta los resultados, establece un plan de acción basado en estos resultados, se informa a las partes relevantes internas y externas y se hace un esquema para repetir dicho proceso en el futuro (GIIRS Rating & Analytics for impact investing, 2017).

Otra parte de las empresas B son los proveedores, que tienen que cumplir altos estándares no solo de calidad sino de conducta. El código de conducta para proveedores sugerido por *B Lab* tiene el propósito de hacer cumplir condiciones de trabajo seguras, respeto hacia sus trabajadores y que sus procesos de manufactura sean ambientalmente responsables. Se compone de tres aspectos, los estándares de trabajo que obliga a respetar el horario de trabajo, la elección de empleo, compensación económica, prohibición del trabajo infantil, libertad de asociación, no discriminación y garantía de la salud y seguridad; las políticas ambientales y las políticas de documentación y revisión (B Corporation, 2008).

Según el documento de Sistema B (2008), desarrollado e implementado bajo parámetros específicos, el código de conducta del proveedor puede ser una fuente de ventaja competitiva para las empresas y precisa ayudar a las compañías a evitar el daño de la marca como resultado del descubrimiento de una violación ambiental o de los derechos humanos en el sitio de un proveedor. Los códigos de conducta de los proveedores se encuentran comúnmente en las industrias de indumentaria, juguetes y electrónica y son de especial importancia si su empresa obtiene la mayoría de sus productos de países en desarrollo donde el cumplimiento de la legislación ambiental y laboral no es tan estricto como en los EE. UU.

Ahora bien, existe otra figura que se deriva de las empresas B que se llaman empresas de beneficios o corporaciones de beneficios. La diferencia entre la certificación B y la corporación de beneficios radica en su valor legislativo, mientras que la primera carece de vinculación legal, la segunda corresponde a un marco legislativo nuevo que busca desarrollarse en América Latina. Este proceso empezó en los Estados Unidos al incorporar la figura de *Benefit Corporations*, enseguida otros países modificaron sus marcos legales regulatorios de modo que en Italia y el Reino Unido se dan estos cambios legislativos. En América Latina, se crean anteproyectos de ley en Colombia, Argentina y Chile, de este último dos diputados presentaron un proyecto de Regulación de Empresas sociales que hasta la fecha se está tratando en varias comisiones. Asimismo, en Colombia se crea un proyecto que regule las Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo impulsada por el senador Iván Duque (Cámara Argentina de Comercio y Servicios, 2017).

La forma en que la empresa B difiere tanto de la corporación de beneficios es que no está en absoluto conectada con el estado de incorporación de la empresa. Por el contrario, una empresa que se certifica celebra un acuerdo contractual privado para actuar como se requiere para considerar intereses más amplios de las partes interesadas en el ámbito de las decisiones socialmente responsables. Lo que esto significa es que, si bien la certificación B requiere que se cumpla con altos niveles de impacto social y ambiental positivo, la administración no está legalmente protegida por el estado de incorporación si los accionistas deciden que sus ganancias han sido usurpadas. Sin embargo, la mayoría de las empresas B dejan claras sus intenciones de impacto social en sus declaraciones de misión y en la búsqueda de la certificación B (Ferris, 2015).

En Latinoamérica, se conoce a este tipo de empresas como BIC, Empresas de Beneficio e Interés Colectivo, como parte de la misma legislación modelo. Sobre Colombia José Ignacio Morejón<sup>15</sup>, coordinador de Sistema B en Ecuador, explica:

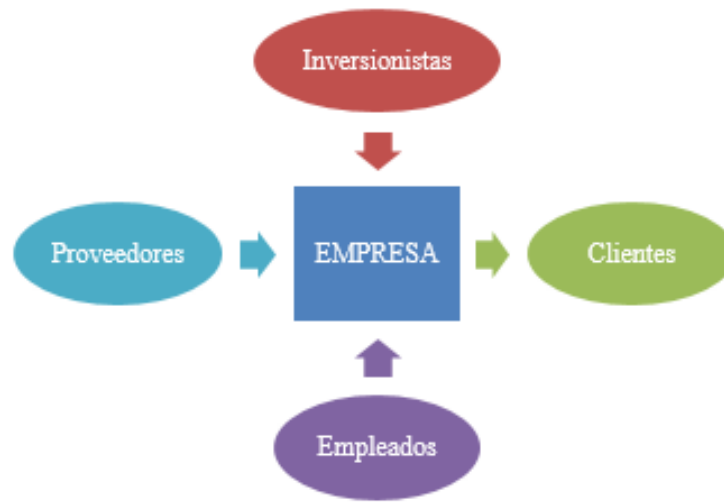
---

<sup>15</sup> Para el texto completo de la entrevista ver ANEXO B

En el caso de Colombia, se ha dado una reforma o, más bien, una tropicalización al aceptar las empresas BIC en su ordenamiento jurídico; pero existe un problema porque no necesariamente tienen que reportar sus impactos bajo estándares de un tercero avalado y cualquiera se convierte en un auditor de la cuestión. Por ejemplo, existen empresas BIC que se auditaron con Deloitte, otras con *B Lab* y otras con auditoras aleatorias. Deja entonces de tener el mismo peso y es uno de los problemas que hoy día estamos tratando de resolver pues queremos presentar el primer borrador de las Empresas de Beneficio e Interés Colectivo en la Asamblea Nacional. La ley, sin embargo, no es necesaria; una empresa se compromete para con sus accionistas mediante la reforma de estatutos. Por tanto, deja de ser un cumplimiento de responsabilidad social por la capacidad económica o compromiso. En una empresa B, el mandato legal está en los estatutos para cumplir con los objetivos sociales y ambientales; entonces, el Sistema B no es RSC. (Morejón, 2018)

Estos componentes hacen del sistema B un modelo que sigue la teoría de *stakeholders* por cuanto se interesa por el bienestar de todos los posibles beneficiarios o afectados de sus actividades económicas. A continuación, se muestra un gráfico comparativo de las relaciones entre las empresas y las partes interesadas.

**FIGURA 3:**  
**MODELO DE INPUT-OUTPUT**



Donladson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/258887>

**FIGURA 4:**  
**MODELO DE CORPORACIÓN BASADO EN *STAKEHOLDERS***



Modelo de corporación basado en *stakeholders*. Donladson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/258887>

En la primera figura los inversionistas, empleados y proveedores contribuyen con la empresa y es esta la que transforma esas entradas en producción que sea de beneficio para los clientes. Así, cada contribuyente espera recibir a cambio una compensación apropiada y como resultado los beneficios brutos llegarían al cliente. Por el contrario, en el modelo de *stakeholders* de la figura 2 se ve explicado el cómo todas las partes o grupos con intereses legítimos pueden obtener beneficios. A más de esto las flechas en ambas direcciones nos muestran que las relaciones son de parte y parte, todas las relaciones tienen el mismo tamaño e importancia para que la empresa pueda funcionar en el ambiente en el que se ha planteado su agencia (Donaldson & Preston, 1995).

Esta teoría se puede utilizar para entender el Sistema B como una conducta de sostenibilidad pues las organizaciones comprenden que cualquier actividad económica tiene un impacto en la sociedad y el ambiente, de tal manera que su rol como agentes de cambio es primordial para la construcción colectiva del bienestar, la generación de valor compartido y últimamente una contribución particular a la sostenibilidad (Uribe, Ortiz-Marcos, & Uruburu, 2018). El coordinador de Sistema B en el Ecuador considera que las empresas son capaces de generar ese impacto y encontrar soluciones a los problemas sociales y ambientales todo desde la perspectiva empresarial. No se trata únicamente de un asunto de filantropía o de RSC, sino que desde el concepto de las empresas si el negocio no se hace sostenible no va a perdurar en el tiempo por lo que se debe implementar este triple impacto<sup>16</sup> de las empresas B. Este impacto pese a parecer un concepto romantizado, se vuelve rentable como demuestran los casos de Danone, Natura o Unilever que redefinen el éxito y modifican la dinámica de la economía (Morejón, 2018).

### **3.1.3. ¿Cómo certificarse como empresa B en el Ecuador?**

Cualquier empresa que desee certificarse ha de seguir los siguientes pasos. En primer lugar, se debe completar la evaluación de impacto, en esta evaluación se debe

---

<sup>16</sup> Personas, planeta y ganancias



alcanzar un puntaje mínimo de 80 puntos sobre 200 para luego poder acceder a la auditoría (Morejón, 2018). Al hacerlo la empresa entenderá cómo se miden los estándares de *B Lab* para el medio ambiente y la sociedad. Los estándares varían dependiendo del tamaño de la empresa, es decir, cuántos empleados tienen y el sector al que pertenecen. La evaluación es completamente gratuita y tiene una duración de una hora hasta una hora y media, una vez terminada esta evaluación se genera un reporte con las calificaciones de la empresa en las secciones que incluyen, rendición de cuentas, empleados, clientes, comunidad y medio ambiente; estas componen un puntaje total. Si este puntaje sobrepasa los ochenta puntos, de doscientos, el negocio puede proceder al segundo paso. Los puntajes de cada empresa B certificada están disponibles en el sitio web de *B Lab* (Marquis, Klaber, & Thomason, 2009).

En Ecuador, afirma Morejón (2018), el problema radica en que las empresas que quieren recertificarse tienen que volver a pasar por el proceso de evaluación y auditoría, la lógica es de una mejora continua y para lograr la recertificación se precisa elevar los estándares con los que se miden. El objetivo ulterior es que las empresas certificadas sean empresas de propósito, no que tengan políticas responsables, sino que sean empresas responsables que nazcan para dar soluciones a las problemáticas de la comunidad. Las versiones de la evaluación de impacto son 78 y dependen de las características de la empresa y de cómo se personalice esta evaluación. Tiene tres criterios de personalización, lugar de nacimiento de la empresa, tipo de industria y su tamaño.

El siguiente paso es expandir los requisitos de gobernanza, a través de una reforma de estatutos, se incrementa la obligación para las empresas B de integrar a todas las partes interesadas. Estas reformas permiten a las empresas mantener sus valores sociales y ambientales y proteger su misión en caso de que cambien los puestos administrativos, los inversionistas o los dueños de las empresas. Una gran parte de la misión de *B Lab* es asistir a las empresas B en este paso aportando un lenguaje para el marco legal de las empresas en caso de que estas no lo posean y se

puede descargar del sitio web de manera gratuita (Marquis, Klaber, & Thomason, 2009).

De los requisitos de gobernanza y reforma de estatutos el Coordinador de Sistema B en Ecuador cuenta que para IMPAQTO la recertificación del año 2017 fue complicada por esta reforma, que es ya imperiosa para re certificarse como empresa B. Menciona que la compañía no estaba dispuesta en un principio a efectuar dichos cambios, pero que toda empresa B tiene que garantizar a los *stakeholders* que su propósito es perenne y no depende de los administradores de la empresa sino de la esencia misma de la que nace, en este caso, IMPAQTO (Morejón, 2018).

El tercer paso consiste en firmar la declaración de interdependencia, esta documentación consiste en el compromiso de la comunidad de empresas B por mantener una misión compartida. Como parte de esta comunidad acceden a pagar una cuota anual por la certificación basada en la facturación de las empresas. Si una empresa factura menos de 2 millones anualmente su cuota es de \$500; si factura entre 2 y 5 millones de dólares su cuota corresponde a \$1.000; las empresas con ventas de entre cinco y diez millones pagarán una cuota de \$2.500; las empresas que facturen entre 10 y 20 millones tienen una cuota de \$5.000; si se tiene ventas de entre 20 y menos de 100 millones se paga \$10.000; y si se factura más de los 100 millones la cuota a pagar es de \$25.000 (Marquis, Klaber, & Thomason, 2009).

Como corporación B en Ecuador, el propósito es alcanzar las 12 certificaciones en 2018, durante dos años las empresas certificadas eran únicamente cuatro y hasta el año 2017 se duplicaron en número. Asimismo, el rango de empresas que persiguen son empresas rango 3 hasta rango 7 que son compañías que tienen una alta facturación, entre estas están El Ordeño y Hoja Verde que ya se hallan en proceso de certificación. Según el coordinador de este modelo de negocios en el Ecuador, el país es uno de los ecosistemas más adecuados para desarrollar este modelo por cuanto es una economía pequeña que permite acceder al *mainstream* de las empresas y permite que los cambios se den más fácilmente que en otros países en donde las

empresas tienen tamaños inmanejables. También recalca la facilidad de la innovación a través del uso de esta herramienta y de este nuevo ADN empresarial para que tanto empresas pequeñas como IMPAQTO y empresas grandes como Grupo KFC, que persigue la certificación, puedan establecer una lógica de progreso con base social y ambiental; y que a su vez incrementen su ventaja competitiva (Morejón, 2018).

### **3.2. Descripción de la empresa**

Con el fin de estudiar las características que hacen de IMPAQTO Ecuador una empresa de Sistema B, se requiere entender de quién y cómo nace la idea de crear un modelo de negocio de impacto; a su vez, se debe demostrar si su crecimiento laboral provoca en su equipo un sentimiento de mayor compromiso y responsabilidad. Además, es elemental conocer el propósito de la empresa y bajo qué valores laboran. De igual manera, se precisa comprender si las líneas de negocio se enfocan en generar un impacto positivo social o ambiental y bajo qué medios de comunicación social demuestran el impacto generado en los distintos enfoques de Sistema B a sus consumidores y a la sociedad.

#### **3.2.1. Historia**

IMPAQTO Ecuador nace, en 2014, como un espacio de *coworking* a causa de la visión y el trabajo principalmente de dos emprendedoras, Michelle Arévalo, actual CEO<sup>17</sup> de la empresa y Daniela Peralvo, COO<sup>18</sup> y Directora de IMPAQTO Labs (IMPAQTO, 2018). El objetivo principal de estas dos cofundadoras fue crear un espacio que promueva el emprendimiento en Quito. Por ese motivo, buscaban apoyar a personas con talento que deseen potencializar sus proyectos hasta convertirlos en rentables. Esta idea nace por la experiencia de ambas en el extranjero, donde observaron el manejo de los espacios de *coworking* enfocados en emprendimientos sociales, ambientales y culturales (EKOS, 2017). En un principio, IMPAQTO empezó

---

<sup>17</sup> Chief Executive Officer: En español “gerente general”

<sup>18</sup> Chief Operating Officer: En español “coordinador de operaciones”

con el encuentro de cinco emprendedores, debido a que las profesionales buscaban apoyarse en capital humano con ganas de invertir y generar cambios en el modelo de negocios tradicional. Es así como, en el camino se unió Javier Dávalos, Juliana Maza y Shawn Smith, con un aporte de \$4000 cada uno. En ese entonces, Dávalos estaba vinculado con Impact Hub Bogotá, una incubadora de negocios (Revista Líderes, 2014).

En la actualidad, IMPAQTO Ecuador cuenta con un equipo de 14 personas que coordinan las siguientes áreas: comercial, financiera, operacional, comunicación, diseño y plataformas Web, alcance comunitario e ideación, *coworking*, incubación, articulación de actores, consultoría en innovación y proyecto FOMIN, además de las dos cofundadoras. Sin embargo, no son las únicas que permiten que este lugar haya experimentado un crecimiento notorio, también existen los becarios. Ellos actúan como pasantes y su remuneración es la oportunidad de crecimiento profesional que le brinda la empresa a través de los múltiples beneficios (IMPAQTO, 2018). Ahora, para comprender por qué la empresa en cuestión ha evidenciado un crecimiento tanto laboral como en el impacto que genera en los diferentes enfoques de Sistema B, es fundamental comprender la formación de estas dos cofundadoras.

Michelle Arévalo es reconocida por su total entrega hacia los estudios y las actividades que realiza, además de su determinación por cumplir los objetivos que se propone. Estudió Ciencias Políticas y Derechos Humanos en la Universidad de Santo Tomás (Estados Unidos), realizó una maestría en Leyes Internacionales y Derechos Humanos en la Universidad de Oxford (Inglaterra) y otra, en Políticas Públicas en la Universidad de California en Berkeley (Estados Unidos), todas mediante la obtención de una beca. Su conocimiento en justicia y derechos humanos le abrió oportunidades fundamentales en su vida personal y profesional. Es así que, trabajó en la oficina de Derechos Humanos de la Cancillería del Ecuador, realizando evaluaciones a extranjeros que querían radicarse como refugiados en el país; fue asesora de derechos humanos de la Liga Internacional de Mujeres Pro Paz y Libertad, en Geneva, y de la Fundación Esquel; fue asesora en materia migratoria para estudiantes internacionales

en la Universidad de Oxford y tuvo el puesto de Oficial de Elegibilidad de la Dirección General de Refugiados del Ministerio de Relaciones Exteriores de Ecuador (LinkedIn, 2018).

Igualmente, fue fundadora de la clínica legal Asylum Access en Ecuador y posteriormente Directora de Operaciones de Asylum Access en San Francisco. Su pasión por la investigación, también le brindó protagonismo en el Proyecto Internacional de Contabilidad (IAP) en la India, le dio la oportunidad de aportar al Centro de Recursos Humanos de la Universidad de California en Berkeley y le permitió ser evaluadora independiente de la Asociación Pro-Búsqueda de Niños y Niñas Desaparecidos en San Salvador. Adicionalmente, fue Gerente General de Techo Ecuador y directora regional para Latinoamérica de la ONG<sup>19</sup>, Huridocs, que se encarga de ayudar a organizaciones enfocadas en los derechos humanos para que utilicen tecnologías de información y nuevos métodos de documentación para evaluar y maximizar su impacto. A causa de toda la experiencia generada por estos cargos, Michelle forma parte de *Global Shapers*<sup>20</sup> y es miembro del Consejo de la Agenda Global sobre Justicia, del Foro Económico Mundial. Por estas razones, de igual manera, fue reconocida para formar parte de la Cumbre de Consejos Globales de Agenda en Dubái (Revista Líderes, 2014).

Daniela Peralvo, por su parte, es una emprendedora social, apasionada por guiar a personas que tienen decisión e iniciativa de empezar nuevos proyectos, para que desarrollen un nuevo modelo de negocio de impacto, con enfoque a solucionar retos de la actualidad. Estudió Ingeniería en Ciencias Agropecuarias en la Escuela Politécnica del Ejército, obtuvo una Certificación en Marketing en la Universidad Técnica Particular de Loja y realizó un Diplomado en Gobierno Corporativo y Alta Dirección para Mujeres en IDE Business School. Esta emprendedora fue Gerente de Desarrollo Comercial de Agribusiness Ecuador Cía. Ltda. y Energía Futura S.A. Asimismo, trabajó como consultora en el desarrollo y la ejecución de estrategias

---

<sup>19</sup> Organización no gubernamental

<sup>20</sup> Grupo de jóvenes comprometidos en pos de mejorar el mundo

digitales en varias corporaciones, y ha desarrollado diversos emprendimientos ambientales con base en tecnología, como Basutron y Verdosfera. Estos expusieron a Kolectron, un robot reciclador de botellas, con el objetivo de enseñar sobre un sistema de reciclaje ecológico. Daniela, también fue representante del Ecuador en el *International Visitor Leadership Program*<sup>21</sup> para Mujeres Emprendedoras, participó como oradora en TEDxQuito, es parte del consejo fundador de Sistema B en Ecuador y ha estado hace varios años apoyando a la construcción del ecosistema de emprendimiento e innovación en el país (LinkedIn, 2018).

En consecuencia, las experiencias de Arévalo en el extranjero le brindaron la oportunidad de ver este modelo de negocio como algo rentable en el mercado ecuatoriano. Su experticia en asesorías de derechos humanos le permitió sensibilizarse en cuanto al enfoque social que quería darle a su compañía y, asimismo, buscó la igualdad de género para la dirección de IMPAQTO Ecuador. A esto complementó el conocimiento sobre Gobierno Corporativo y Alta Dirección para Mujeres de Daniela Peralvo. De igual forma, la habilidad de investigación de ambas emprendedoras les permitió estudiar el crecimiento del *coworking* durante los últimos tres años antes de fundar IMPAQTO, obteniendo resultados positivos. A su vez, comprobaron que el emprendimiento femenino llama la atención de expertos en política, sociología, economía y demás ramas de estudio; el deseo de Peralvo de impulsar ecosistemas de emprendimiento e innovación, significó un gran motor para empezar con el proyecto y buscar la escalada del mismo (Medina, 2017).

Entonces, IMPAQTO Ecuador, en un comienzo estaba ubicado en el sector La Carolina, sobre las calles Luxemburgo y Holanda, en el tercer piso de un edificio; ofrecía tan solo tres oficinas de renta, dos salas de reuniones y un solo espacio de *coworking* abierto (Medina, 2018)<sup>22</sup>. Ocupaba 180m<sup>2</sup>, tenía capacidad para aproximadamente 30 personas y su decoración era elaborada con material reciclado (EKOS, 2017). Por medio de Dávalos, el proyecto empezó a realizar eventos para la

---

<sup>21</sup> En español: Programa de Liderazgo para Visitantes Internacionales

<sup>22</sup> Para el texto completo ver ANEXO C

comunidad hasta asociarse con Impact Hub, la red más extensa del mundo en espacios de *coworking*. Su objetivo era brindar a la comunidad un lugar de trabajo enfocado al emprendimiento social y ambiental, que les brinde la posibilidad de conectarse con una red global orientada a hacer cambios positivos en el mundo (Calderón, 2014).

Impact Hub, está formada por más de 100 espacios de *coworking*, cuenta con más de 16.000 miembros, opera en más de 50 países, en cinco continentes y realiza aproximadamente 11.000 eventos anuales (Impact Hub, 2018). Comparte características de una incubadora, como de un espacio de *coworking* que ofrece laboratorios de innovación y espacios comunitarios y sociales que prometen un ecosistema de recursos, aprendizaje, inspiración, reflexión y oportunidades de colaboración entre emprendedores para aumentar el impacto positivo de su trabajo (Impact Hub, 2018). Esta comunidad global además de fomentar la participación de la sociedad, busca responder a los Objetivos de Desarrollo Sostenible mediante soluciones tangibles e innovadoras (Impact Hub, 2018).

Para ser parte de esta Red de Emprendimiento Global, se culmina las cuatro etapas del proceso, en el cual el *coworking* empieza por ser un precandidato, pasa a ser un candidato, luego a exponer su iniciativa y culmina con *Up & Running*<sup>23</sup>. La primera fase, consta en realizar estudios de mercado para crear eventos potenciales de interés de la comunidad y, así, tener material para enviar un video a Impact Hub. La empresa debe constar de al menos tres miembros y solo pasa a la siguiente etapa si recibe al menos un 67 % de votos a favor por parte de los socios de esta red. Esto tiene una duración de 3 a 6 meses. La siguiente etapa, consiste en desarrollar un plan de negocios que refleje la situación de la compañía; esto se hará mediante la ayuda de estudios de factibilidad compartidos por los miembros de Impact Hub. Además, se deberá aportar con una cuota de aproximadamente €3000, la cual será destinada para la creación de un blog enlazado con la plataforma oficial de esta red (Medina, 2017).

---

<sup>23</sup> En español: Listos para funcionar

Este proceso dura alrededor de 6 meses y solo después de una segunda votación se pasa a la siguiente fase, en la cual el *coworking* puede llamarse Iniciativa Impact Hub. En ese momento, quienes hayan fundado el espacio de emprendimiento deben gestionar una licencia de funcionamiento para que puedan realizar sus actividades como Impact Hub Ciudad y durante los próximos 18 meses, recibirán 96 horas de preparación para obtener financiamiento y promover una comunidad de emprendedores, la cual les dará el paso a la última etapa. Por último, después de pagar otro valor de aproximadamente €3000, los miembros de la red votan para que el *coworking* pueda participar activamente en las asambleas globales (Medina, 2017).

A los tres meses de la fundación de la IMPAQTO, la Universidad Simón Fraser de Canadá envió una propuesta para que se apropien de la metodología de incubación de empresas. Arévalo afirma que su deseo al aceptar esa oferta fue ofrecer a los emprendedores tanto un espacio inspirador de trabajo, como la oportunidad de un acompañamiento minucioso en el desarrollo y crecimiento de los nuevos proyectos de impacto. Por esa razón, surgió la idea de invitar a mentorías a todos quienes formaran parte de cualquiera de estas dos líneas de negocio (EKOS, 2017).

Posteriormente, en enero de 2016, debido a la demanda de un espacio en el *coworking* y la acogida de los eventos por parte de la comunidad, IMPAQTO consigue su primera inversión para crecer y así se abre IMPAQTO Quito; un lugar con una distribución física más amplia, ubicado en las calles República del Salvador y Moscú (Medina, 2017). Este espacio se encuentra en un sector comercial, donde existen varias líneas de transporte público, otros emprendimientos, restaurantes y diversos locales de servicios y comida; todo eso brinda un beneficio para los miembros de la comunidad de IMPAQTO. Además, cuenta con todos los servicios necesarios para trabajar, como internet de alta velocidad.

A finales del primer semestre de 2016, IMPAQTO ya había llenado nuevamente el espacio de oficinas dedicadas y su red de emprendedores había aumentado a tal punto que ya no existía lugar para nuevos miembros. Es por esa razón,



que se consigue ampliar físicamente el espacio ofreciendo una nueva oportunidad a otros emprendimientos (Medina, 2017). Según expertos de Ofita<sup>24</sup>, quienes publicaron en el portal Territorio Pyme, no solo el tamaño del lugar debe tomarse en cuenta al momento de arrendar, sino también el ambiente que el espacio pueda proyectar y la decoración que se pueda adaptar. A su vez, se requiere verificar que existan suficientes baterías sanitarias, instalaciones (ver ANEXO D) de cafetería, espacios privados para reuniones de trabajo o dónde se pueda tener conversaciones privadas por teléfono o video llamada, y zonas tranquilas o de relajación (TerritorioPyme, 2014).

En consecuencia, IMPAQTO Quito supo cumplir estos parámetros ofreciendo las suficientes baterías sanitarias, dos espacios de cafetería, más oficinas cómodas, nuevos cubículos, más mesas para el espacio abierto de *coworking*, una terraza e incluso, la comodidad de sofás y una hamaca. Debido a que el lugar de trabajo es relevante para la productividad laboral y el rendimiento eficiente del trabajador, la compañía también se preocupó por tener una decoración adecuada, con materiales reciclados, para incentivar a los emprendedores y crear un ambiente familiar; esto fue posible mediante los cuadros que buscaban incentivar la superación y los mensajes de ánimo en pizarras alrededor del lugar (Canal News, 2016).

Adicionalmente, puesto a que la mayoría de los emprendedores utilizan herramientas tecnológicas y medios sociales, como Skype; la empresa en cuestión creó cabinas que faciliten a la comunidad de IMPAQTO a comunicarse con sus socios, proveedores o clientes en un ambiente de silencio. Posteriormente, en enero de 2017, la historia se repite e IMPAQTO Quito se ve obligado a invertir en la construcción de un segundo piso, en el que se construyeron más oficinas dedicadas, un estudio a prueba de sonido y una terraza adicional. Igualmente, se instalaron *lockers* personales y se creó una librería externa, con el objetivo de incentivar a una cultura de lectura, que fortalezca el criterio de las personas. Esta librería ofrece textos gratuitos de diferentes temáticas y funciona por medio de donantes; lo ideal sería

---

<sup>24</sup> Empresa dedicada al diseño y equipamiento de espacios de trabajo

devolver la obra después de haberla leído, para que más personas tengan la oportunidad de enriquecerse de nuevos conocimientos. Por otro lado, también se construyó un estacionamiento de bicicletas, con el fin de impulsar acciones ecológicas y respeto al medio ambiente (Medina, 2017).

El espacio de IMPAQTO presenta dos valores agregados; el primero, al ser *pet friendly*, lo que significa que es amigable con las mascotas. El objetivo de esto es ofrecer un ambiente de trabajo entretenido, disminuir la preocupación de los *coworkers* y animarlos a optimizar su ritmo de trabajo con más ánimo. Las cofundadoras de la empresa son amantes de los animales y buscan impulsar su protección y su cuidado; por tal motivo, Arévalo manifiesta que su trabajo en la compañía no sería el mismo sin sus dos mascotas presentes (Medina, 2017). El segundo, está en el servicio de cafetería, puesto que al proveer a los *coworkers* de los utensilios de cocina, café, té y bocaditos gratuitos todos los días, les permite ver reflejado un ahorro en sus posibles gastos y, a la vez, les brinda la oportunidad de tener un punto de encuentro que pueda generar nuevas amistades o alianzas (Coworker, 2017).

Por último, en cuanto al crecimiento de los espacios físicos se refiere, en el segundo trimestre de 2017, IMPAQTO abrió su segunda sede en Cumbayá, en las calles Diego de Robles y Pampite. En esta sede ofreció, de igual forma, oficinas dedicadas para empresas que estén incursionando en el mercado, cubículos para trabajo individual o grupal, y membresías para hacer uso del espacio de *coworking* abierto. A diferencia de la sede de Quito, este lugar fue diseñado y construido específicamente para cubrir las necesidades de IMPAQTO Ecuador que dependen del estilo de vida de este valle, incluyendo suficientes baterías sanitarias e iluminación, *lockers* personales, salas para llamadas telefónicas privadas o videoconferencias, espacios de cafetería y espacios de convivencia para que los emprendedores puedan relacionarse entre sí (Ballesteros, 2017).

Un factor interesante es que debido a la tendencia hacia el yoga o la meditación que existe en Cumbayá, a esta sede se agregó una sala de relajación que cumple, al mismo tiempo, un espacio para madres lactantes. Al igual que la primera sede, su decoración aprovechó materiales reciclados y existen espacios donde se aprecian mensajes de motivación. Este lugar fue construido por su alianza con Uribe & Schwarzkopf (Ballesteros, 2017) y, a pesar de que no existe una fecha tentativa para la inauguración de su siguiente sede, IMPAQTO Ecuador ya anunció que será en el sector de la Floresta.

El modelo de negocios de impacto de IMPAQTO Ecuador, se basa en la transformación de las empresas por perseguir y responder a los nuevos hábitos de los consumidores; quienes, en la actualidad, no solo buscan un producto o servicio que satisfaga sus necesidades, sino también que responda a problemas sociales o ambientales. En este caso, los consumidores del siglo XXI buscan espacios que les brinden el servicio que necesitan, pero, a la vez, se pueda evidenciar algún impacto positivo por parte de la empresa que responda a una problemática actual. Por otro lado, en respuesta a la necesidad de interacción, comunicación y dinamismo de los nuevos consumidores, IMPAQTO, en su función de ser el primer *coworking* del país, ha respondido a estos elementos no solo mediante herramientas Web 2.0, sino también mediante áreas abiertas de trabajo y puertas de vidrio como división de las oficinas dedicadas o salas de reuniones, las cuales permitirán que exista confianza entre los miembros de su comunidad y un ambiente de comunicación y retroalimentación favorable (Ballesteros, 2017).

Es fundamental mencionar que, en virtud de la acogida y la aceptación de los consumidores de servicios, en el camino de este crecimiento laboral, IMPAQTO logró certificarse como empresa B, en 2016; esta certificación se otorga en base al bienestar que generan las compañías a favor de todos los grupos de interés. El proceso empezó por el deseo de las cofundadoras de ayudar a nuevos emprendedores para que conviertan sus ideas no solo en empresas escalables, sino también de triple impacto: económico, social y ambiental (IMPAQTO, 2016). Es así como, después de cumplir

los siete pasos de la certificación, su reporte de impacto en los cinco enfoques: medio ambiente, trabajadores, clientes, comunidad y gobernanza, reflejó 104 puntos sobre 200, donde el mínimo es 80 (B Corporation, 2018).

Para IMPAQTO Ecuador, el ser una empresa B significa redefinir el éxito y trabajar con más meticulosidad para que agentes de cambio sigan los mismos valores y busquen dejar una huella positiva en la sociedad y el medio ambiente (IMPAQTO, 2016). La ventaja de obtener la certificación, radica en que sus consumidores pueden conocer de manera transparente el compromiso de la empresa y las prácticas responsables que realizan con la sociedad y el medio ambiente y, de igual modo, la compañía puede aprovechar la información que recibe por parte de Sistema B y las invitaciones para participar en eventos a nivel internacional, como la Rueda de Negocios de Empresas B Latinoamericanas con Empresas B Europeas (Peralvo, 2018)<sup>25</sup>. Por todo esto, se evidencia que IMPAQTO al reformar su estatuto legal para responder a las métricas de Sistema B, busca promover la transición hacia economías sustentables, a pesar de que este nuevo modelo de negocio genere interrogantes y desacuerdos con las prácticas tradicionales de las corporaciones (Ullauri, 2016).

### **3.2.2. Misión, Visión, Valores corporativos**

En cuanto a la misión de IMPAQTO, busca impulsar y acoger a agentes de cambio en Ecuador para convertir sus ideas en empresas escalables y de triple impacto a través de innovación. Su visión es convertirse en un ente generador de cambio social, mediante el cultivo de talento joven, con ideas frescas y con ganas de emplear su libertad transformadora a favor de su entorno (IMPAQTO, 2017).

En cuanto a los valores corporativos, IMPAQTO Ecuador, reconoce la importancia de:

---

<sup>25</sup> Para el texto completo de la entrevista dirigirse a ANEXO E

1. La informalidad: para demostrar excelencia en lo que se hace sin necesidad de formalismos o protocolos.
  2. La agilidad: para realizar un prototipaje breve, pero completo, de nuevas ideas
  3. La audacia: para ejecutar las ideas con confianza y valentía.
  4. La adaptabilidad: para aprender afrontar los cambios constantes de la realidad y cumplir las metas planteadas
  5. El optimismo: para disfrutar el trabajo que se realice y aprovechar las aptitudes al máximo.
  6. La inclusión: para evitar la discriminación y mantener activa la diversidad en todo lo que se realice.
- (IMPAQTO, 2018)

### **3.2.3. Líneas de negocio**

Para lograr un impacto positivo en las diferentes áreas en las que se enfoca el Sistema B, IMPAQTO Ecuador ha diseñado dos líneas de negocio, el *coworking* y el programa de incubación, aunque dentro de este programa se encuentra otra línea de negocio que es B2B. Esta última se orienta a consultorías de innovación para empresas aliadas, como Diners o Produbanco (Medina, 2018). En todas las líneas de negocio IMPAQTO provee a sus emprendedores la oportunidad de asistir a reuniones con mentores, que son expertos en temas como comercialización, negocios, finanzas, tecnología, derecho, marketing, innovación, entre otros. La evolución de este servicio también se ve reflejada; en 2014 solo existía un colaborador para brindar asistencia a los emprendedores; en 2015, ya eran David Meza, conocedor del tema de emprendimiento, los abogados de Paz & Horowitz y el personal de Céntrico Digital, los interesados en compartir su conocimiento y brindar su acompañamiento. En 2016, el número de mentores aumentó y en la actualidad IMPAQTO Ecuador cuenta con la presencia de expertos nacionales e internacionales mensualmente (Medina, 2017).

De igual manera, hasta 2016, el programa de incubación consistía únicamente en tres etapas. La primera se fundamentaba en un campamento llamado Catalisa. El

mismo tenía una duración de 12 horas y el objetivo principal era comprender el propósito principal en la vida de los emprendedores. Esto era posible porque IMPAQTO buscaba que los asistentes se enamoren de sus problemas y, posteriormente, desarrollen soluciones para los mismos (Pantoja, 2016).

La segunda fase buscaba generar una lluvia de ideas sobre valores de los problemas; luego, se realizaba un prototipaje de un modelo de negocio posible para responder a sus necesidades mediante soluciones realizables. La última etapa, era un programa llamado Salto Social y tenía una duración de 12 semanas, en las que los emprendedores aprendían a desarrollar su propio proyecto de innovación social con ideas factibles, mediante herramientas como el *canvas* (Pantoja, 2016). Para 2017, el programa de incubación se encontraba vinculado con el Proyecto FOMIN y había desarrollado un proceso de etapas para terminar la fase final de un nuevo emprendimiento.

Por último, todas las líneas de negocios se alinean al menos con un enfoque del Sistema B, puesto que pretenden que la gente no solo piense en monetizar sus ideas, sino también piense en el impacto positivo social o ambiental que pueden generar al mismo tiempo (Peralvo, 2018). No obstante, la línea de negocio que puede necesitar más de la certificación B son los programas de incubación. Eso se debe, a que la empresa necesita transmitir a los futuros emprendedores los valores y los parámetros bajo los cuáles deberían actuar en pos de generar un impacto que les permita obtener también la certificación. De esa manera, pondrían en práctica el concepto de economía sustentable (Medina, 2018).

#### **3.2.4. Medios de comunicación social**

Los medios sociales permiten que los consumidores se empoderen y que las experiencias y opiniones que transmiten tengan validez. Las redes sociales no solo se han convertido en espacios de diálogo, sino también de crítica; así la Web 2.0 ha sido de gran influencia para el posicionamiento de las marcas puesto que permiten que las

empresas no manejen el control total de su mensaje para los consumidores. IMPAQTO Ecuador tiene su propia página web, [impaqto.net](http://impaqto.net) (ver ANEXO H), donde se encuentra información como qué líneas de negocio ofrece la empresa, dónde se encuentran las sedes, quién es el equipo de trabajo, bajo qué valores laboran, los eventos realizados y los eventos por realizarse. Además, tiene un acceso directo para abrir un blog (ver ANEXO H), en el que se encuentran publicaciones con temáticas sociales, ambientales, culturales o de emprendimiento. En esta plataforma nuevos usuarios pueden agendar un recorrido para visitar cualquier sede de IMPAQTO y conocer personalmente los beneficios que este espacio ofrece (IMPAQTO, 2017).

En cuanto a redes sociales se refiere, la empresa posee tres perfiles en Facebook: el primero (ver ANEXO I), con el nombre de IMPAQTO, es la página principal abierta para cualquier público interesado. Consta con más de 20.000 miembros y seguidores; en ella se encuentra información general, como la dirección de la sede principal, un número telefónico, los horarios de atención y el link de la página web. También se difunden videos informativos sobre lo que hace la empresa, sobre sus espacios o sobre respuestas a las preguntas frecuentes de los usuarios; igualmente, se comparten los perfiles de los expositores de los eventos y los mentores de la semana para el *coworking*. Asimismo, se hace publicidad a las alianzas que mantiene la empresa, se promueven los eventos que se van a realizar y se muestran los eventos que ya pasaron mediante una herramienta de transmisión de video en vivo o fotos. Se debe agregar que también informan si existirá una nueva sede o si se utilizarán nuevas herramientas de trabajo que optimicen el entorno de la comunidad de IMPAQTO (Facebook, 2017).

El segundo perfil tiene el nombre de Comunidad ImpaQto (ver ANEXO J), el cual es público, pero sus usuarios suman tan solo un poco más que 1.800 y son principalmente becarios, *coworkers* y miembros del equipo de IMPAQTO Ecuador. En este perfil, se divulgan publicaciones sobre los proyectos de los emprendedores, los productos o servicios que ofrecen, las experiencias que han tenido durante el desarrollo y los resultados que han evidenciado. De igual manera, se publican videos

informativos con temáticas de los eventos y se anuncia la oportunidad de nuevas plazas de trabajo o las próximas charlas y talleres de IMPAQTO Ecuador (Facebook, 2017). Impaqtitos, es el tercer perfil (ver ANEXO K) de modalidad cerrada, tiene 75 miembros y participan los becarios de la empresa, desde la primera generación, y el equipo de la compañía. En este espacio, los dos principales grupos de actores difunden posibles plazas de trabajo ya sea en la misma empresa o en empresas con los mismos valores; a su vez, IMPAQTO comparte talleres que puedan ser de interés para esta comunidad joven (Facebook, 2017).

Por otro lado, IMPAQTO Ecuador también tiene una cuenta de Twitter, @IMPAQTOec (ver ANEXO L), a la que siguen alrededor de 7.700 usuarios. Desde 2014, el perfil reporta más 13.000 tweets, retweets y respuestas, y más de 6.000 fotos y videos publicados. En este perfil, los miembros de la red pueden encontrar los eventos que se van a realizar o que ya se realizaron, al igual que tweets de los asistentes de los eventos con respecto a su experiencia. El equipo de IMPAQTO también comparte con sus seguidores las plazas de trabajo que están abiertas en la empresa, sea porque existió rotación de personal o porque se necesita un coordinador para un proyecto nuevo. En cuanto a tendencias, se puede observar repetidas veces #IMPAQTO y #hacemosIMPAQTO (Twitter, 2017). Asimismo, se puede encontrar las transmisiones en vivo que se han realizado desde @impactoquito, a través de Periscope, una aplicación propiedad de Twitter; aquí los seguidores de la cuenta pueden presenciar eventos a los que no tuvieron oportunidad de ir (Periscope, 2017).

En cuanto a Instagram (ver ANEXO M), su cuenta es @impactoec, consta de más de 3.000 seguidores y les proporciona información como qué es IMPAQTO Ecuador, que líneas de negocio ofrece, dónde se encuentra su sede principal y la página web oficial de la empresa. Sus publicaciones constan el informar a la comunidad mediante videos cortos sobre los eventos pasados, el proceso del programa de incubación, las nuevas sedes y cómo se vive diariamente en la compañía. Las fotos, por otra parte, evidencian los servicios que brindan y los valores de la empresa, como la inclusión (Instagram, 2017). Se precisa indicar que las cifras de



seguidores y miembros de cada perfil de red social hacen referencia al final del segundo semestre de 2017.

De modo similar, IMPAQTO Ecuador ha implementado una plataforma tecnológica interna con el fin de enriquecer la experiencia de los *coworkers*, emprendedores, consultores, mentores, y el equipo de la empresa. Esta herramienta se llama Nexodus (ver ANEXO N), les ofrece el servicio de intranet y fue implementada para ayudar tanto al equipo de IMPAQTO, como a su comunidad (Medina, 2018). Al primer grupo, le ofrece ayuda en cuanto a su contabilidad; reciben pagos y genera facturas de manera automática. A su vez, les permite tener una base de su red de emprendedores para controlar entradas y salidas, y el flujo de afiliaciones o desafiliaciones, como también difundir boletines informativos, sus eventos y vender las entradas a estos (Nexodus, 2018).

En cuanto a la comunidad de la empresa, la plataforma busca brindarle una experiencia que facilite su estadía en las instalaciones y, además, les permita mantener comunicación constante entre emprendedores y oficinas de ambas sedes, con mentores y el directorio. De igual modo, pueden solicitar ayuda en lo que necesiten, reservar las salas de reuniones y preguntar sobre eventos o charlas futuras. En cuanto a recorridos para conocer las instalaciones y la gestión de visitantes, ambos grupos tienen su beneficio; al equipo de la compañía le permite llevar un calendario sobre las personas que llenan el formulario para solicitar el recorrido y a los miembros de la comunidad les informa cuando ha llegado su invitado (Nexodus, 2018).

En otro contexto, a pesar de que también usan medios tradicionales de comunicación como el correo y las carteleras en los espacios del *coworking*, el equipo de IMPAQTO siempre busca estar en constante innovación. Por ese motivo, también se ha integrado la plataforma *Union* para emprendedores que buscan ser parte de los programas de incubación; en la misma ingresan sus datos y en qué etapa se encuentra su proyecto, la plataforma evalúa las respuestas y procede a sugerir la creación de un

nuevo usuario para que puedan tener acceso a conocer nuevos emprendedores, inversionistas y mentores de otros países (Medina, 2018).

Con toda la información respecto a medios de comunicación social, se puede comprobar que IMPAQTO Ecuador también busca responder a las necesidades de los nuevos consumidores mediante herramientas Web 2.0. A través de ellas, satisface la exigencia de un espacio de intercambio de información y experiencias, y permite a sus clientes percibir los beneficios que pueden obtener al relacionarse con la empresa. A su vez, intenta transmitir sus valores y la transparencia que maneja con su modelo de negocio de impacto; por ello, existen publicaciones referentes con el fin de concientizar al consumidor sobre el impacto social y ambiental que desea provocar. Por consiguiente, a pesar de que en el perfil de IMPAQTO en Facebook existe un comentario negativo, también hay quienes contradicen esa experiencia y suman valor al propósito de la compañía, lo que permite que su imagen corporativa genere confianza y les permita vivir a través de una pantalla las experiencias enriquecedoras que prometen a su comunidad.

### **3.3. IMPAQTO Ecuador en la comunidad**

Por último, para entender el enfoque de impacto del modelo de negocio de IMPAQTO Ecuador, se necesita tener una idea clara sobre las líneas de negocio de la empresa. Así, se analizará en qué consiste cada uno de los tipos de eventos para la articulación de actores, las etapas del programa de incubación con énfasis en su público objetivo y la evolución del *coworking* con su red de emprendedores. Esto se debe, a que ambos grupos de actores tomarían el papel de clientes del servicio de IMPAQTO, y es ahí donde se evidencia el enfoque de impacto para Sistema B.

#### **3.3.1. Red de emprendedores / *coworking***

En 2014, el *coworking* inició buscando generar expectativas mediante redes sociales y así, ofrecía sus membresías para el primer espacio de emprendimientos en

el país. En un comienzo, eran pocos los interesados en formar parte de la comunidad de IMPAQTO Ecuador y el nombre la compañía no era muy conocido; por lo que, a finales de 2014, solo existían 15 membresías. La CEO de la empresa manifestó que 8 eran miembros fijos, pero el resto de los emprendedores eran ocasionales y contrataban el espacio por horas o días (Medina, 2017). No obstante, compañías como Cabify, Waykana y Kushki Pagos solicitaron formar parte del *coworking* en ese año (EKOS, 2017).

A pesar de los resultados poco favorables, los cofundadores no se dieron por vencidos y, en 2015, después de haber evaluado los medios sociales específicos para darse a conocer y haber generado nuevas estrategias en cuanto a costos del servicio, la comunidad de IMPAQTO empezó a crecer. De esa manera, el equipo de la compañía tuvo un incentivo para crear eventos y talleres que guíen a los emprendedores en sus proyectos. Entonces, a finales del primer semestre de ese mismo año, ya eran 30 las membresías vendidas y el número de emprendimientos fijos se duplicó. Un dato interesante, es que en ese año el interés de mujeres emprendedoras por formar parte de IMPAQTO, incrementó; lo que incentivo a Arévalo y Peralvo para enfocarse en la diversidad de la fuerza de trabajo de la compañía (Medina, 2017).

Nicole Bonilla fue miembro del *coworking* en ese año. Su trabajo consistía en decoración sustentable con la firma Deco Warmis. Esta emprendedora supo comunicar a El Universo, que el espacio de IMPAQTO le hacía sentir como en casa y que se generaba un sentimiento de felicidad al ver que más emprendedores se unían a la compañía con proyectos enfocados a cambiar el mundo. Oliva Barros era coordinadora de Apps4citizens, una plataforma que buscaba realizar aplicaciones para facilitar la vida de los ciudadanos. Ella manifestó que adoraba trabajar en un espacio abierto en el cual podía compartir conocimientos sin recelo de que alguien copie su idea; veía al *coworking* como un espacio familiar y atractivo para trabajar. Por otra parte, Juan Gómez, cofundador de Waykana, empresa dedicada a la distribución de guayusa en hojas y bolsas de té, expresó que encontró en IMPAQTO

el lugar ideal para realizar sus operaciones y que lo que le atrajo, fue la idea de brindar un beneficio para la comunidad. En ese año, la membresía más costosa tenía un valor de \$150 que incluía internet ilimitado, pero también se podía comprar otras más accesibles para trabajar por horas (El Universo, 2015).

En la segunda mitad de 2016, IMPAQTO Ecuador ya se encontraba en su nueva sede con una ubicación más céntrica; este hecho permitió que 10 emprendedores más se unieran a la compañía. Entonces, de 15 oficinas dedicadas, 13 estaban ocupadas por equipos de 3 a 10 personas y los demás, eran emprendedores individuales. En ese año, existían cuatro tipos de membresías (ver ANEXO F), la menos costosa tenía un valor de \$24 (Medina, 2017). En 2017, el espacio físico y organizacional había incrementado de forma notoria; la influencia de Sistema B y las membresías se redujeron a tres, con planes más completos, el costo mínimo era \$65 y máximo \$170 (ver ANEXO F).

A finales del mismo año, en la sede de Quito existían aproximadamente 350 *coworkers* y en la de Cumbayá, 180. La red de emprendedores es diversa, se busca inculcar los valores de IMPAQTO, pero no existe una línea de negocio definida. Entre las empresas y emprendedores que empezaron en el *coworking* en 2014 y se han quedado, están Cabify o Miguel Cueva. Cabify, comenzó con una oficina de tres personas y, en la actualidad, ocupa 7 oficinas del espacio de Quito (Brito, 2018)<sup>26</sup>. Miguel Cueva visitó por primera vez IMPAQTO en 2014, y ahora cuenta con dos emprendimientos a causa de la influencia permanente que ha tenido el *coworking* y al conocimiento que le ha permitido obtener.

No obstante, el objetivo del *coworking* no es que los emprendedores se establezcan en las instalaciones. Si bien más del 50 % disfruta de forma gratuita los eventos de IMPAQTO Ecuador y hacen uso de los beneficios que se les ofrece, la empresa busca que el modelo de negocio de los mismos sea de triple impacto y genere tanta rentabilidad que deba migrar a espacios más grandes o inclusive, fuera del país;

---

<sup>26</sup> Para el texto completo de la entrevista ver ANEXO G

aunque todo depende de la línea de negocio. Una empresa que ha salido de IMPAQTO Ecuador y se ha apropiado de los valores y del modelo de economía sustentable, por ejemplo, es ALKU PETS. Esta empresa realiza juguetes para mascotas, a base de botellas de plástico reciclado, y galletas orgánicas sin conservantes. Debido a la influencia sistemática de IMPAQTO, está buscando la certificación B, de lograrlo sería la primera empresa B de mascotas en Latinoamérica. Por otro lado, está Waykana que empezó en IMPAQTO en 2014, ahora está en las perchas de supermercados de diferentes países del mundo y mantiene su relación con el *coworking* únicamente como un aliado. Otro caso es Pacari, que a pesar de no haber iniciado sus labores en IMPAQTO, es parte de Sistema B y actúa como un aliado por el modelo de negocio que tiene por cuanto se enfoca en temas sociales y de medio ambiente igual que el *coworking* (Brito, 2018).

Por otro lado, el estudio sobre el manejo de un *coworking* y el cambio de estrategia en cuanto a la difusión de publicidad en medios sociales, en 2015, permitió que se generaran nuevas alianzas y se fortalecieran las existentes. IMPAQTO Ecuador, supo transmitir su mensaje de manera clara, mediante la información compartida de Impact Hub, así como los conocimientos adquiridos en funcionamiento del *coworking*, las herramientas que se utilizan para potenciar procesos y la estructura de trabajo. Con un enfoque de sostenibilidad, empresas nacionales e internacionales se interesaron en formar una alianza con IMPAQTO (Medina, 2017).

En ese año, las de mayor influencia fueron Google for Entrepreneurs, Radius, SuperFoods y Unreasonable Institute. En 2016, uno de los mayores logros de IMPAQTO Ecuador fue atraer inversores o aliados como Sistema B, Uribe & Shwarzkopf, Corporación La Favorita, Microsoft, Global Shapers, la Cámara de Industrias y Producción, entre otros. A este suceso se le atribuye tanto los contactos de Arévalo y Peralvo, como su capacidad de comunicar el modelo de negocio de impacto que crearon. Estas alianzas permitieron que la compañía aumente su prestigio y se dé a conocer más. El mismo año aumentaron los becarios, el personal de la empresa y los auspiciantes (Medina, 2017). Tanto los aliados, como los auspiciantes

permiten que el espacio de IMPAQTO sea más accesible y atractivo para los emprendedores. Entre los auspiciantes están Pacari, Vélez, Waykana, Tippy Tea, SuperFoods, Grupo Link, Google, Produbanco, Diners (Brito, 2018).

### **3.3.2. Proyecto FOMIN**

Para hablar sobre la segunda línea de negocio de IMPAQTO Ecuador, programas de incubación, se necesita entender de qué se trata el proyecto FOMIN, el cual tiene el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Este proyecto tiene tres componentes: la articulación de actores, los programas de incubación y el evento CLIQ. El primero, se encarga de buscar potenciales emprendedores que formen parte del segundo componente que son los programas de incubación. Estos programas tienen un proceso de cuatro etapas: Lab Idea, Lab Model, Lab Tech, Lab Capital (Medina, 2018).

Lab Idea tiene una duración 8 horas por un día. Esta es la primera fase, en la que nuevos emprendedores desarrollan las ideas de su proyecto, utilizando tres tipos de herramientas: line startup, design thinking y ciclo de propósito de vida. Entonces, las ideas desarrolladas con estas herramientas facilitarán la metodología del mismo y les permitirá hacer un prototipaje de su nuevo emprendimiento. Después, se proseguirá con la validación, en la que se hace una encuesta a público objetivo para saber su perspectiva del proyecto y para terminar se hace una presentación en la que deberán vender su producto o servicio a sus compañeros de la primera fase de incubación. Toda esta etapa tiene un costo de \$80 + IVA. No obstante, en esta etapa, IMPAQTO Ecuador se centra en cerrar contratos con corporaciones como ONU Mujeres o *Women for Women* (Medina, 2018).

En cuanto a Lab Model, esta etapa tiene una duración de una sesión semanal, cada una de 3 horas, por tres meses. Aquí se realiza todo el modelo del proyecto, se define el propósito del mismo y se asiste a sesiones de mentoría con expertos en los diferentes campos necesarios para empezar un emprendimiento. Para finalizar, se

hace una presentación de cinco minutos, en la cual el emprendedor venderá su producto o servicio explicando de qué se trata su negocio y cómo este es rentable. Esta etapa tiene un costo de \$2500 + IVA. El Lab Tech, tiene una duración de cinco días por una semana entera laboral. Está avalado por Google Latam, que provee de mentores y facilitadores para el programa, en el cual se ven estrategias basadas en *design sprint*. Por lo tanto, se tratan temas como *e-commerce*, globalización del producto, estrategias digitales de venta, etc. La validación se hace con los mentores y los participantes, y tiene un costo de \$350 + IVA (Medina, 2018).

Lab Capital, es la última etapa del programa y tiene una duración de cinco días. Esta fase trata el modelo financiero y las estrategias para pedir financiamiento a posibles inversionistas. De igual manera, mediante las mentorías, se reafirma el público objetivo y las estrategias para vender el producto o servicio. Tiene un costo de \$350 + IVA. Antonella Medina (2018), afirma que todos los proyectos de incubación tienen que tener su idea basada en responder a un objetivo de desarrollo sostenible y en todas las etapas existe la posibilidad de conceder becas. Esto sucede a través del subsidio de algunas alianzas internacionales que mantiene IMPAQTO, tales como Radius, que es un laboratorio de innovación en Canadá, que trabaja con la SFU, Universidad Simón Fraser. En consecuencia, las becas se pueden conceder desde un 30 % hasta un 80 %, dependiendo la etapa en la que se encuentre el emprendedor y su situación de vulnerabilidad.

El tercer componente, es un evento llamado CLIQ, *Cumbre Latinoamericana de Inversión de Impacto Quito*, el cual será realizado en septiembre de 2018 y se basará en tres pilares. El primer pilar es la Amazonía y Los Andes; el segundo, resiliencia y urbanismo y, el último, la activación de la inversión de impacto en el Ecuador. Para dicho evento se invitará a inversionistas de impacto internacional, emprendedores top de la región y emprendedores locales, para que tengan la oportunidad de dialogar con estos inversionistas donantes o filántropos (Medina, 2018).

### 3.3.3. Eventos

Antonella Medina, asistente de articulación de actores, es la encargada de la logística y la moderación de eventos internos y externos de IMPAQTO, tanto para los *coworkers*, como los emprendedores y la comunidad. Ella se ocupa de la invitación y la curación de los expositores para que los espectadores tengan una experiencia enriquecedora. Entre los eventos se incluyen *FuckUp Nights*, charlas con CEOs, charlas con inversionistas, colaboratorios y talleres para emprendedores de aliados como DHL, IBM y Diners; es decir, todos los eventos que tienen la función de relacionar o articular diferentes actores con el proyecto FOMIN (Medina, 2018).

Los *FuckUp Nights* son noches en las que se invita a agentes de cambio, reconocidos a nivel nacional e internacional, para que compartan algún fracaso que hayan tenido en el proceso de crear su emprendimiento y el cómo lograron superar esa etapa. Este evento busca demostrar a futuros emprendedores que es posible llegar al éxito a pesar de los potenciales obstáculos que se presenten en el camino. En el caso de las charlas con CEOs, son espacios donde presidentes de empresas nacionales e internacionales se presentan para contar sobre su vida personal y profesional. El evento busca aportar formas de liderazgo y consejos para manejar un negocio propio (Medina, 2018).

Por otro lado, las charlas con inversionistas explican a los emprendedores qué es lo que buscan los inversionistas o cómo hacer el primer acercamiento. En cuanto a los colaboratorios, tienen una duración de 2 horas y tratan temáticas referentes a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, como una educación de excelencia, igualdad de género o producción y consumo responsables. En estos, participan expositores expertos en las temáticas de dichos objetivos y posteriormente, se divide a los participantes en grupos para que, mediante una lluvia de ideas, expongan sus ideas de posibles soluciones y, para terminar, todos discutan sobre lo propuesto (Medina, 2018).



Los talleres con DHL tratan temas como comercio exterior, facturación o finanzas. De modo similar, los talleres con IBM tienen una duración de 4 a 6 horas y enseñan desde herramientas de *design thinking* hasta temas más tecnológicos desarrollados por IBM, como son *machine learning* o *internet of things* (IOT). Estas herramientas toman el programa de nombre Watson y tienen la temática de inteligencia artificial. Por otro lado, los talleres con Diners, están enfocados al desarrollo del modelo financiero de la empresa. Existen dos tipos de talleres, uno para emprendedores y otro para empresas, y tuvieron el nombre de *Financial Education Diners*. En estos, los participantes debían realizar un canvas, llenar un flujo de caja para obtener el punto de equilibrio y estudiar la rentabilidad de su emprendimiento con el TIR y el VAN. El objetivo de estos eventos es buscar emprendedores con proyectos de impacto social, cultural o ambiental para relacionarlos con el programa de incubación, o en su defecto, al espacio de *coworking* (Medina, 2018).

#### **3.3.4. Proyectos de IMPAQTO como empresa**

Antonella (2018), afirma que IMPAQTO busca crear un punto de encuentro en el que la gente se involucre y cree conexiones alrededor del mundo con un fin no únicamente económico, sino también social o ambiental. Por esa razón, existe una variedad de proyectos y eventos exitosos que la empresa ha realizado y ha formado parte; con asistentes positivos, audaces, con ganas de adaptarse y aprender sobre temas de inclusión, medio ambiente, innovación, entre otros.

De esta forma, en 2017, IMPAQTO Ecuador firmó el contrato con el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), que es parte del grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Este contrato permite que el mencionado laboratorio de innovación maneje una de las líneas de negocio de IMPAQTO, que es el programa de incubación. El mismo año, fue el Reto de Emprendimiento Urbano, proyecto que convocó a emprendedores y actores del sector público y privado de Quito, para que generen soluciones a problemáticas correspondientes al sector público de Ecuador; las preguntas consistían, por ejemplo, en cómo se pueden restaurar las áreas verdes

de la ciudad o cómo mejorar el alumbrado público. Los enfoques eran cinco: movilidad, eficiencia energética, gestión de desechos, inclusión y ciudades verdes (IMPAQTO, 2017).

En un principio, recibieron 580 soluciones, de las cuales se filtraron 50 y, posteriormente, el jurado eligió solo 3. Los ganadores de este reto recibieron una beca para todas las etapas del programa de incubación y una vez terminado el programa, se les otorgó un capital semilla para su emprendimiento. Los ganadores fueron Anuka, Jardines Nativos y ReciaApp. El primero, procesa el CO<sub>2</sub> de los tubos de escape de los vehículos en O<sub>2</sub>. El segundo, propone preservar las semillas de plantas nativas de Ecuador y el último, es una aplicación de ReciVeci que permite a los interesados de que sus desechos sean reciclados, saber los horarios en los que ReciVeci se encontrarán por su sector de domicilio (Medina, 2018).

Un año antes, en 2016, uno de los eventos que tuvo mayor éxito fue el Hábitat +Social Good, durante la celebración de Hábitat III. IMPAQTO participó con charlas en temas relacionados al urbanismo como sostenibilidad, innovación social y promoción de los Objetivos Globales, todas las plazas de asistentes se llenaron para los 4 días de diálogos urbanos. Por último, en 2015, cuando se empezó a evidenciar el crecimiento de IMPAQTO, aunque no se hacían eventos en gran cantidad, uno memorable fue la Semana Global del Emprendimiento, en el que Michelle Arévalo dio una charla sobre los Mitos del Emprendimiento Social (Medina, 2018).

En conclusión, después de haber estudiado las características de las empresas B, a nivel nacional e internacional, y los pasos para su certificación en Ecuador; al mismo tiempo que las características detalladas y la evolución de IMPAQTO, se logra el objetivo de describir el desempeño de IMPAQTO Ecuador como empresa de Sistema B. Por consiguiente, se requiere proseguir a comprobar la hipótesis de que el sistema B como modelo de negocios implementado por IMPAQTO Ecuador, satisfaría los nuevos hábitos de consumo de los ecuatorianos y reemplazaría al modelo tradicional del mercado de servicios en Ecuador.

## V. ANÁLISIS

El Sistema B en Ecuador, como modelo de negocio importado, se está dando a conocer y está influenciando de manera progresiva en las empresas ecuatorianas. Es por eso, que para comprobar el objetivo general del trabajo de investigación, el cual es determinar la efectividad del modelo de negocio Sistema B en el contexto empresarial ecuatoriano, se analizaron, en primer lugar, la evolución histórica de los modelos de negocio hasta llegar al Sistema B; después, se examinaron los hábitos de consumo de cada una de las etapas de los modelos de negocio introduciendo la Web 2.0 y, por último, se realizó un análisis de las prácticas y la evolución del caso de estudio que es la empresa IMPAQTO Ecuador, en el que se incluyó los parámetros de la filosofía de Sistema B y la teoría de los *stakeholders*.

Por lo tanto, este modelo de negocio adoptado por IMPAQTO Ecuador tiene su enfoque, según lo planteado por Sistema B, en sus clientes; en ese aspecto es donde se encuentra el impacto fuerte de su agencia como empresa certificada. Desde los 2000, el tema del emprendimiento ha ido evolucionando en el país, por lo que varios empresarios han sabido aprovechar este momentum para crear compañías basadas en ese tema. Sin embargo, un emprendimiento sigue los lineamientos de un modelo aún más grande, por lo que es preciso diferenciar el Sistema B como modelo de negocio y el modelo de IMPAQTO Ecuador; ambos pueden coexistir y no son excluyentes. Al decir que IMPAQTO es una empresa B, se garantiza que su fin ulterior es redefinir el éxito, utilizando la fuerza del mercado para resolver o contribuir a la resolución de problemas sociales y ambientales. No obstante, el modelo de negocio de IMPAQTO es el conjunto de dos líneas de negocio, *coworking* e incubación, la cual en el presente la maneja el Proyecto FOMIN; este modelo pretende combinar ambos elementos con los valores del Sistema B para ser un negocio rentable y con propósito.

Dentro de los parámetros del Sistema B, el certificarse implica una autoevaluación que determina los diferentes aspectos que pueden garantizar la sostenibilidad de la empresa y los beneficios que pueden obtener los clientes a largo

plazo. La métrica evalúa, en primer lugar, los aspectos comunitarios; es decir, diversidad en la fuerza de trabajo, relación con proveedores, voluntariado o donaciones y cuánto se involucra la empresa con la comunidad a la que pertenece. Asimismo, evalúa el parámetro de clientes; es decir, si las líneas del negocio están diseñadas para resolver un problema social o ambiental y si están dirigidas a una población vulnerable. Por otro lado, se enfoca en las prácticas ambientales, como la administración de instalaciones o ahorro de agua y energía. Después, están los trabajadores; en ese parámetro se evalúa si existen beneficios, sueldos, capacitaciones o inclusión. Por último, está la gobernanza, que busca evaluar los parámetros para que el enfoque de la empresa sea social y exista participación de todo el equipo en la toma de decisiones.

En el caso de IMPAQTO Ecuador, se precisa mencionar que cuentan con un equipo de trabajo solo de mujeres; por otro lado, las labores comunitarias van en conjunto con los programas de incubación y los eventos que realizan para articular actores a estos programas. El primero, por cuanto se preocupa de que los emprendimientos estén alineados con la filosofía de ser agentes de cambio y busquen dar solución a problemáticas comunitarias, como de movilidad urbana. La interacción que se tiene con los emprendedores en las diferentes etapas del programa es una manera indirecta de encontrar soluciones a problemáticas sociales y ambientales; se busca que su futura empresa se apropie de estos enfoques y actúe en base a valores alineados al Sistema B. En cuanto a los eventos, además de que algunos son gratuitos por el bien de los asistentes, existen, por ejemplo, los colaboratorios, en los cuáles se busca instruir a la comunidad sobre temas basados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, lo que incluye temáticas relacionadas con el medio ambiente y con aspectos sociales, como la inclusión. Lo mencionado difiere con el modelo tradicional de hacer negocios, pues se considera la coyuntura comunitaria como una externalidad negativa.

En el parámetro de clientes, el Sistema B propone que las empresas tengan un enfoque de beneficio público a través de sus productos o servicios, dado que deben

estar destinados a poblaciones vulnerables que realmente necesiten de los mismos. De igual modo, mide si el producto o servicio taclea directamente a algún problema que exista en la comunidad donde está establecida la compañía. IMPAQTO Ecuador, al manejar dos líneas de negocios puede enfocar sus esfuerzos tanto en generar ingresos para sí misma, como crear oportunidades de mejora social y ambiental. El *coworking*, en este caso, estaría dirigido a emprendedores que no encuentran un espacio físico para desarrollar sus proyectos y cuyo capital semilla no representa un gran valor. Asimismo, existen talleres en los que, mediante una lluvia de ideas, los participantes buscan solucionar problemas existentes en la comunidad; entonces, IMPAQTO mide la factibilidad de estas soluciones con la intención de generar la idea de un proyecto que genere esas soluciones. Esto cambia el modelo de negocios tradicional enfocado solamente en el lucro; la diversificación de la cartera no se centra en los beneficios comerciales que se puedan obtener de esta, sino en cómo combinar las necesidades de generar ingresos con la necesidad de crear una empresa sostenible y sustentable.

Por otro lado, el parámetro ambiental del Sistema B se diferencia de una manera radical a un etiquetado verde, al de comercio justo o al llamado marketing verde. Existen empresas que cuidan el uso de sus recursos, mas es por interés de recortar los gastos, no de reducir su impacto negativo en el medio ambiente. Este enfoque ambiental persigue que las instalaciones, los materiales, las emisiones y los recursos energéticos sean utilizados de manera eficiente y reduzcan la huella ecológica de cualquier empresa. En IMPAQTO Ecuador, el proceso que se realiza con los desechos de todas las instalaciones, es ecológico; existen contenedores de reciclaje suficientes, no se utilizan implementos desechables en la cafetería y se promueve el uso responsable de recursos como el agua y la energía eléctrica. Además, al existir el incentivo del manejo efectivo y consciente de recursos, se incita a los emprendedores y al equipo de la empresa a que contribuyan con sus propias iniciativas para generar soluciones ambientales.

El siguiente parámetro que tomar en cuenta es la fuerza de trabajo; es decir, el en el caso de estudio, el equipo de IMPAQTO. Esta sección que mide el Sistema B se caracteriza por entender cómo se relaciona la empresa con sus trabajadores, cuáles son los beneficios que estos reciben, así como las oportunidades que se les ofrece. Esta categoría persigue evaluar el ambiente de trabajo dentro de la empresa y asesorar el manejo de la comunicación, la flexibilidad laboral, la cultura corporativa y las prácticas de seguridad de salud. El equipo de planta de la empresa no supera los 14 trabajadores, pero a más de esta fuerza de trabajo, IMPAQTO Ecuador cuenta con una red de becarios que también efectúan diferentes labores y asisten en cada área de coordinación.

En consecuencia, son varias las oportunidades que ofrece esta empresa a los mencionados; primero, la opción de asistir a mentorías abiertas, en ellas, el personal puede dialogar con un experto en temas como marketing, finanzas, derecho, innovación, etc., para empezar a desarrollar algún proyecto o, incluso, empezar un emprendimiento. A su vez, tienen la posibilidad de entrar de manera gratuita a eventos de la empresa, sean talleres, colaboratorios, *FuckUp Nights* o charlas y, por último, pueden hacer uso de las instalaciones y servicios a pesar de no estar en su horario de trabajo. El modelo organizacional de esta empresa es diferente al tradicional porque no se manejan jerarquías, sino que se trata de un modelo horizontal en el que todos tienen injerencia en las actividades de la empresa; es adecuado mencionar que también practican la inclusión al tener en su equipo miembros de la comunidad LGBT+. Por ende, el modelo de negocio de impacto de IMPAQTO Ecuador es atractivo para el talento joven que busca despuntar en el área de emprendimiento.

Por último, está el enfoque de gobernanza; en este, el Sistema B propone la evaluación de la misión, la ética, la rendición de cuentas y la transparencia de la empresa. Por lo tanto, mide si la compañía ha adoptado una misión social o ambiental; en cuanto a esto, también valora cómo la empresa logra comprometer a sus empleados, la junta de miembros y la comunidad para alcanzar la misión que se ha propuesto. En este parámetro, se toma también en cuenta las oportunidades que

facilite una empresa para que el resto de las partes den retroalimentación y comenten sobre su transparencia y su responsabilidad. En el caso de IMPAQTO Ecuador, la compañía refleja el manejo adecuado de los recursos de la Web 2.0 permitiendo a los consumidores de los servicios que ofrecen, emitir retroalimentaciones continuas de sus actividades. Así, lo ilustra su cuenta de Instagram, Twitter y los diferentes perfiles de Facebook, que, si bien tienen un propósito cada uno, permiten obtener una retroalimentación de la comunidad, de los emprendedores, de los becarios y del mismo equipo de IMPAQTO.

Por otro lado, está la plataforma interna *Nexodus*, que además de ser una herramienta para el equipo de IMPAQTO, ofrece a los *coworkers* de las instalaciones la posibilidad de conectarse entre ellos, con los mentores, con el directorio, con las oficinas de las sedes y también solicitar ayuda en lo que necesiten. Esto favorecerá su experiencia en la empresa y, al mismo tiempo, les permitirá enterarse de eventos que generen un impacto social o ambiente. En cuanto al equipo de IMPAQTO, en cambio, les permite tener conocimiento sobre la base de datos de sus clientes, la medida en que las instalaciones están siendo usadas e, inclusive, les ayuda en su contabilidad brindándoles datos estadísticos sobre pagos de los espacios. Todo lo mencionado anteriormente, permite a IMPAQTO controlar la cantidad de emprendedores que ingresan o se desafilian de la red, los motivos por qué lo hacen y puede darles una métrica útil para saber en qué deben mejorar. Estas innovaciones en las empresas les permiten superar a la empresa tradicional que se yergue como un monolito frente al resto de *stakeholders*, que muestran su aprobación o disgusto únicamente mediante el consumo de productos y servicios o la falta de estos.

Finalmente, tomando como ejemplo a IMPAQTO Ecuador, se puede comprobar que el modelo de negocio Sistema B es efectivo en el contexto ecuatoriano, dado que es posible redefinir el éxito y utilizar la fuerza del mercado para resolver problemáticas sociales o ambientales. IMPAQTO es la prueba de que se puede generar rentabilidad y, a la vez, generar un impacto positivo en el mundo. A pesar de que no es posible que las empresas tengan su impacto en todos los aspectos,

es viable tener prácticas útiles para un desarrollo eficiente de los demás enfoques. Esto se puede realizar con la ayuda de la herramienta de certificación de Sistema B, como lo ha hecho la empresa del caso de estudio.



## VI. CONCLUSIONES

Después de haber analizado en qué consiste el modelo de negocios Sistema B, cómo corresponde a los cambios de conducta de los consumidores actuales y su viabilidad en el contexto empresarial ecuatoriano tomando como ejemplo a la primera empresa certificada B, se concluye que se cumple en su totalidad la hipótesis de que el Sistema B como modelo de negocio implementado por IMPAQTO Ecuador, satisfaría los nuevos hábitos de consumo de los ecuatorianos y reemplazaría al modelo tradicional del mercado de servicios en Ecuador. Para corroborarlo, se presentan las siguientes conclusiones:

- El Sistema B como modelo de negocios es una idea rentable para un mercado como el ecuatoriano.
- El Sistema B ha probado ser resiliente a través del tiempo y, por ello, el número de empresas certificadas también aumenta.
- Al ser un modelo de negocios que no se basa en la filantropía, sino en un lenguaje empresarial, incluso empresas de gran envergadura se ven inclinadas a adoptarlo.
- El modelo de negocios de la empresa IMPAQTO Ecuador está basado completamente en sus *coworkers* y en los programas de incubación.
- IMPAQTO Ecuador ofrece diferentes plataformas virtuales que son efectivas para recibir retroalimentación de sus actividades, permitir a los consumidores difundir opiniones o experiencias con respecto a sus servicios, fidelizar a sus clientes, y asesorar a todos los miembros de la comunidad.
- Las empresas que se hallan en el espacio de *coworking* no necesariamente se alinean con el modelo de impacto de Sistema B.

- Los modelos de negocio se hallan en constante cambio y esta es una realidad para el Ecuador.
- La certificación B sí le da un valor agregado a la empresa y ayuda a atraer inversionistas, trabajadores talentosos y clientes comprometidos con la marca.
- Los procesos sugeridos por Sistema B son idóneos para tener un manejo coherente de las empresas certificadas.
- Las leyes que instauren al Sistema B como un modelo empresarial legal no son necesarias por cuanto *B Lab* actúa como consultora para las empresas certificadas.

## VII. RECOMENDACIONES

- Más empresas ecuatorianas deberían mirar al Sistema B como el modelo de negocios a seguir.
- Las actividades basadas en la filosofía del Sistema B deberían continuar y se perseguiría el aumento de frecuencia de las certificaciones en el país.
- Las empresas grandes del Ecuador deberían conseguir la certificación B para permitir un entendimiento más claro de cómo este sistema funciona, generando tanto ingresos como beneficios sociales y ambientales
- IMPAQTO Ecuador podría implementar nuevos procesos y regulaciones para abarcar con mayor plenitud las otras áreas de impacto que propone el Sistema B.
- IMPAQTO Ecuador podría dedicar recursos para entender cómo estas herramientas de la Web 2.0 pueden ser útiles al momento de definir nuevos procedimientos, protocolos y servicios para los *coworkers*.
- El proceso de selección de *coworkers* debería tener el objetivo de implantarles los valores del Sistema B para poder formar parte de la comunidad de IMPAQTO.
- Las empresas que aún no son parte del Sistema B deberían considerar, si no la certificación, al menos el uso de la herramienta de autoevaluación de impacto para plantearse mejoras.
- IMPAQTO Ecuador podría instaurar parámetros de seguimiento y medición, como los del Sistema B, para ayudar a los emprendimientos que terminen los procesos de incubación a medir su impacto y orientarlos a que en un futuro obtengan la certificación.

- IMPAQTO Ecuador podría hacer modificaciones en sus procesos para realizar auditorías ambientales internas, perfeccionar la selección de sus proveedores e incluso, de ser el caso, retribuirlos por la calidad de su servicio.
- El borrador de ley que se programa presentar en la Asamblea Nacional del Ecuador el próximo año, podría incluir que *B Lab* siga siendo el auditor de las empresas B para evitar contradicciones y confusiones en el sector empresarial.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. (1992). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Obtenido de [https://www.jstor.org/stable/1252048?read-now=1&refreqid=excelsior%3A0db1d8afbfa0d95dcf9ea1c10a67e09b&seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/1252048?read-now=1&refreqid=excelsior%3A0db1d8afbfa0d95dcf9ea1c10a67e09b&seq=1#page_scan_tab_contents)
- Akerlof, G. (1970). *The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism*. Obtenido de [https://www.sas.upenn.edu/~hfang/teaching/socialinsurance/readings/fudan\\_hsbcb/Akerlof70\(2.1\).pdf](https://www.sas.upenn.edu/~hfang/teaching/socialinsurance/readings/fudan_hsbcb/Akerlof70(2.1).pdf)
- Alma Natura. (2013). *Alma Natura rural development and social innovation*. Obtenido de <http://www.bcorporation.net/community/almanatura>
- Andersen, M. M., & Faria, L. (2015). *The green economy and emerging green business models in the danish window industry*. Obtenido de [http://orbit.dtu.dk/files/115442796/The\\_Green\\_Economy.pdf](http://orbit.dtu.dk/files/115442796/The_Green_Economy.pdf)
- Asamoah, E. S., & Chovancová, M. (2011). *An overview of the theory of Microeconomics (consumer behaviour and market structures) in fast food marketing*. Obtenido de <http://www.wseas.us/e-library/conferences/2011/Montreux/ICICIC/ICICIC-08.pdf>
- Astroulakis, N. (2014). *An ethical analysis of neoliberal capitalism: alternative perspectives from development ethics*. Obtenido de [https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/10931/2014v11n2\\_Astroulakis.pdf](https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/10931/2014v11n2_Astroulakis.pdf)
- B Corporation. (2008). *B resource guide: Supplier codes of conduct*. Obtenido de [http://www.bcorporation.net/sites/default/files/documents/portal/B\\_Resource\\_Supplier\\_Codes\\_of\\_Conduct.pdf](http://www.bcorporation.net/sites/default/files/documents/portal/B_Resource_Supplier_Codes_of_Conduct.pdf)
- B Corporation. (2016). *IMPAQTO 2016 B Impact Report*. Obtenido de <https://www.bcorporation.net/community/impacto/impact-report/2016-03-25-000000>
- B Corporation. (2017). *B Resource Guide: Local Purchasing Policy*. Obtenido de [https://bimpactassessment.net/sites/all/themes/bcorp\\_impact/pdfs/B%20Resource%20-%20Local%20Purchasing%20Policy%20\(1\).pdf](https://bimpactassessment.net/sites/all/themes/bcorp_impact/pdfs/B%20Resource%20-%20Local%20Purchasing%20Policy%20(1).pdf)
- B Corporation. (2018). *IMPAQTO*. Obtenido de <https://www.bcorporation.net/community/impacto>

- B Lab. (2017). *The 2017 Best for the World Honorees 846 Companies Leading the Way to a Shared and Durable Prosperity for All*. Obtenido de <https://bthechange.com/the-2017-best-for-the-world-honorees-9412ab4a64f0>
- Ballesteros, L. (2017). *IMPAQTO, Dejando huella desde el espacio de trabajo*. Obtenido de <https://www.clave.com.ec/2017/07/18/impacto/>
- Barrera, M. (2015). *Situación y desempeño de las PYMES de Ecuador en el mercado internacional*. Obtenido de [https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/dab401eea2e85cea03256ac604de835/5a4879fcc06d040b03256ac6004e0a11/\\$FILE/ecuador.doc](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/dab401eea2e85cea03256ac604de835/5a4879fcc06d040b03256ac6004e0a11/$FILE/ecuador.doc)
- Beets, S. D. (2011). Critical events in the ethics of U.S. corporation history. *Journal of Business Ethics*, págs. 193-219.
- Benson, J. (1996). *Consumption and the consumer revolution*. Obtenido de <http://www.ehs.org.uk/dotAsset/b75cb989-ca95-4860-bb14-846183dec190.pdf>
- Bergquist, A.-K. (2017). *Business and sustainability: new business history perspectives*. Obtenido de [https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/18-034\\_39d7d71d-9e84-4e8b-97c0-0e626f75293c.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/18-034_39d7d71d-9e84-4e8b-97c0-0e626f75293c.pdf)
- Bertens, C., & Statema, H. (2011). *Business models of eco-innovations*. Obtenido de [https://www.rvo.nl/sites/default/files/bijlagen/Business %20models %20of %20eco-innovations %20- %20december %202011 %20.pdf](https://www.rvo.nl/sites/default/files/bijlagen/Business%20models%20of%20eco-innovations%20-%20december%202011%20.pdf)
- Blackburn, M. (2004). *Consumer capitalism is this as good as it gets?* Obtenido de [http://www.tai.org.au/sites/default/files/WP53\\_8.pdf](http://www.tai.org.au/sites/default/files/WP53_8.pdf)
- Boianovsky, M. (2013). *Robertson and the Cambridge approach to utility and welfare*. Obtenido de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.821.8163&rep=rep1&type=pdf>
- Brito, C. (06 de 06 de 2018). Coworking - IMPAQTO. (M. d. Cruz, Entrevistador)
- Business Development Bank of Canada. (2016). *Five game-changing consumer trends*. Obtenido de [https://www.bdc.ca/EN/Documents/analysis\\_research/Consumer\\_Trends\\_Report\\_EN.pdf](https://www.bdc.ca/EN/Documents/analysis_research/Consumer_Trends_Report_EN.pdf)
- Cagnemi, R. (1993). *Nature and evolution of total quality management*. Obtenido de <https://ageconsearch.umn.edu/bitstream/26579/1/24010001.pdf>

- Calderón, P. (2014). *Próximamente llega Impact Hub a Quito*. Obtenido de [http://mprende.co/impacto-social/pr %C3 %B3ximamente-llega-impact-hub-quito](http://mprende.co/impacto-social/pr%C3%B3ximamente-llega-impact-hub-quito)
- Cámara Argentina de Comercio y Servicios. (2017). *Las empresas B*. Obtenido de [http://www.cac.com.ar/data/documentos/29\\_Empresas %20B.pdf](http://www.cac.com.ar/data/documentos/29_Empresas %20B.pdf)
- Canal News. (2016). *IMPAQTO, un espacio para conectar emprendedores*. Obtenido de <http://canalnews.ec/category-noticias/305-impaqto-un-espacio-para-conectar-emprendedores>
- Casilda, R. (2017). *Ecuador: una economía en evolución*. Obtenido de [http://contenidos.ceoe.es/resources/image/una\\_mirada\\_a\\_ecuador.pdf](http://contenidos.ceoe.es/resources/image/una_mirada_a_ecuador.pdf)
- Choudhury, N. (2014). *World Wide Web and its journey from Web1.0 to Web4.0*. Obtenido de <http://ijcsit.com/docs/Volume %205/vol5issue06/ijcsit20140506265.pdf>
- Cidead. (s.f.). *La Revolución INdustrial*. Obtenido de <http://recursostic.educacion.es/secundaria/edad/4esohistoria/quincena4/textos/quincena4pdf.pdf>
- Conroy, P., Porter, K., Nanda, R., Renner, B., & Anupam, N. (2015). *consumer product trends navigating 2020*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/consumer-business/Consumer %20products %20trends.pdf>
- Constantin, V., Platon, O., & Orzan, G. (2014). *Brand Community Formation: A Critical Review*. Obtenido de <http://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/1620142/10.pdf>
- Constantinides, E. (2014). *Social Media / Web 2.0 as Marketing Parameter: An Introduction*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/228388652\\_Social\\_MediaWeb\\_20\\_as\\_Marketing\\_Parameter\\_An\\_Introduction](https://www.researchgate.net/publication/228388652_Social_MediaWeb_20_as_Marketing_Parameter_An_Introduction)
- Coworker. (2017). *IMPAQTO Quito*. Obtenido de <https://www.coworker.com/ecuador/quito/impaqto-quito>
- Deming, E. (2009). *Walter A. Shewhart, 1891–1967*. Obtenido de <https://ww2.amstat.org/about/statisticiansinhistory/bios/shewhartwalter.pdf>
- Donladson, T., & Preston, L. E. (1995). *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/258887>

- Dooley, J. A., Jones, S., & Iverson, D. (2012). *Web 2.0 adoption and user characteristics*. Obtenido de <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1027&context=sspapers>
- Dubois, T., & Westerhausen, U. (2011). *Brand loyalty creation within online brand communities*. Obtenido de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.469.2796&rep=rep1&type=pdf>
- ECO2LIBRIUM. (2017). *Emission reductions, carbon sequestration, job creation and consulting*. Obtenido de <http://www.bcorporation.net/community/eco2librium>
- EKOS. (2017). *Espacio de emprendedoras para emprendedores*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=9803>
- Ekos Negocios. (2011). *Nueva Ruta de Consumo en Ecuador*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/386.pdf>
- El Universo. (2015). *Una divertida estrategia de forjar los emprendimientos*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/vida-estilo/2015/10/27/nota/5208557/divertida-estrategia-forjar-emprendimientos>
- Enviro-Stewards. (2017). *Enviro- Stewards Energy Efficiency, Water Conservation, Sustainable Development*. Obtenido de <http://www.bcorporation.net/community/enviro-stewards>
- Estudios Internacionales de la Complutense. (2006). *La estructura económica internacional del siglo XIX*. Obtenido de <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-55164/11historia2.pdf>
- European Commission. (2017). *ECO-INNOVATION*. Obtenido de [https://ec.europa.eu/environment/ecoap/about-eco-innovation/good-practices/netherlands/201211126-turnto-final\\_en](https://ec.europa.eu/environment/ecoap/about-eco-innovation/good-practices/netherlands/201211126-turnto-final_en)
- Facebook. (2017). *Comunidad ImpaQto*. Obtenido de <https://www.facebook.com/groups/ImpaQto/>
- Facebook. (2017). *Impaqtitos*. Obtenido de <https://www.facebook.com/groups/969172446499152/>
- Facebook. (2017). *IMPAQTO*. Obtenido de <https://www.facebook.com/IMPAQTO/>



- Ferris, A. (2015). *B-ing a B corporation: a look at mountain challenge's journey throug recertification and analysis of B corp movement*. Obtenido de <https://www.maryvillecollege.edu/media/dsx/manager/Documents/Academics/SeniorStudy/Ashley %20Ferris %20Senior %20Study.pdf>
- Forbes Insights. (s.f.). *Global diversity and inclusion fostering innovation through a diverse workforce*. Obtenido de [https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation\\_Through\\_Diversity.pdf](https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf)
- García, E. (2015). *Estudio-diagnóstico sobre las posibilidades de desarrollo de una edificación residencial industrializada dirigida a satisfacer las necesidades de vivienda pública y muy especialmente en la Comunidad Autónoma del País Vasco*. Obtenido de [http://www.garraioak.ejgv.euskadi.eus/contenidos/informacion/industrializacion/es\\_industri/adjuntos/capIV.pdf](http://www.garraioak.ejgv.euskadi.eus/contenidos/informacion/industrializacion/es_industri/adjuntos/capIV.pdf)
- GIIRS Rating & Analytics for impact investing. (2017). *Assessment Resource Guide: Environmental Audit*. Obtenido de [http://www.bcorporation.net/sites/default/files/documents/bestpractices/em\\_environmental\\_audit.pdf](http://www.bcorporation.net/sites/default/files/documents/bestpractices/em_environmental_audit.pdf)
- Hajli, N. (2014). *A study of the impact of social media on consumers*. Obtenido de <https://www.lyfemarketing.com/wp-content/uploads/2015/05/Compressed-PDF.pdf>
- Handy, C. (2002). What is a business for? pág. <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=7080200930870210850800750780910981090590040610320640171181200010050890920310841000891010450361220061021191241171180271230060600000300480651171211240020880010930040420500701040760810260250041091131190231221271200>.
- Harriman, A. (2015). *The making of a movement: the rise of the B Corp on the global stage*. Obtenido de <http://academiab.org/wp-content/uploads/2015/10/Thesis-FINAL.pdf>
- Hayes, K. (2010). *Neoliberalism in historical light: how business models displaced science education goals in two eras*. Obtenido de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1094418.pdf>
- Heding, T., Knudtzen, C., & Bjerre, M. (2009). *Brand Management: Research, Theory and Practice*. Obtenido de <http://www.irfia.ir/userfiles/pdf/Brand %20Management.pdf>

- Honeyman, R. (2014). *Manual para empresas B*. Oakland: Berret - Koehler Publishers, Inc.
- Ihlen, O. (2013). *Corporate social responsibility*. Obtenido de [https://oyvindihlen.files.wordpress.com/2013/07/corporate-social-responsibility\\_ihlen.pdf](https://oyvindihlen.files.wordpress.com/2013/07/corporate-social-responsibility_ihlen.pdf)
- Impact Hub. (2018). *¿Qué es Impact Hub?* Obtenido de <https://impacthub.net/>
- Impact Hub. (2018). *Frequently Asked Questions*. Obtenido de <https://impacthub.net/get-to-know-us/>
- Impact Hub. (2018). *Nuestro Impacto*. Obtenido de <https://impacthub.net/>
- IMPAQTO. (2016). *IMPAQTO: 1ra empresa B certificada del Ecuador*. Obtenido de <https://www.impaqto.net/impaqto-1ra-empresa-b-certificada-del-ecuador/>
- IMPAQTO. (2017). *Código de Ética*. Quito.
- IMPAQTO. (2017). *Explora IMPAQTO*. Obtenido de <https://www.impaqto.net/>
- IMPAQTO. (2017). Reto de Emprendimiento Urbano, innovaciones que cambian la ciudad. Obtenido de <https://www.impaqto.net/reto-emprendimiento-urbano-innovaciones-cambian-la-ciudad/>
- IMPAQTO. (2018). *Nuestros valores*. Obtenido de <https://www.impaqto.net/quienes-somos/>
- IMPAQTO. (2018). *Quiénes somos*. Obtenido de <https://www.impaqto.net/quienes-somos/>
- IMPAQTO Ecuador. (2017). *IMPAQTO*. Obtenido de <https://www.bcorporation.net/community/impaqto>
- Indira Gandhi national open university. (s.f.). *Consumer equilibrium: cardinal and ordinal approaches*. Obtenido de <http://www.egyankosh.ac.in/bitstream/123456789/19265/1/Unit-5.pdf>
- Instagram. (2017). *IMPAQTO*. Obtenido de <https://www.instagram.com/impaqtoec/>
- Instituto nacional de estadística y censos. (2017). *Panorama laboral y empresarial del Ecuador*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/Panorama %20Laboral %202017.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/Panorama%20Laboral%202017.pdf)

- Juran, J., & Godfrey, B. (1998). *Juran's quality handbook*. Donnelley & Sons Company. Obtenido de <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/books/juran.pdf>
- Kollat, D., & Willett, R. (1969). *Is impulse purchasing really a useful concept for marketing decisions*. Obtenido de <https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/JournalofMarketing/documents/5001309.pdf>
- Kotz, D. (2000). *Globalization and Neoliberalism*. Obtenido de [https://people.umass.edu/dmkotz/Glob\\_and\\_NL\\_02.pdf](https://people.umass.edu/dmkotz/Glob_and_NL_02.pdf)
- Lackermair, G., Kailer, D., & Kanmaz, K. (2013). *Importance of Online Product Reviews from a Consumer's Perspective*. Obtenido de <http://www.hrpub.org/download/201307/aeb.2013.010101.pdf>
- LinkedIn. (2018). *Daniela Peralvo Lupera*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/in/danielaperalvo/>
- LinkedIn. (2018). *Michelle Arevalo-Carpenter*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/in/michelleac/>
- Lorenzo-Romero, C., Constantinides, E., & Alarcón del Amo, M. (2010). *Segmenting the Web 2.0 market: behavioural and usage patterns of social web consumers*. Obtenido de <https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/6833574>
- Madden, N. (2008). *B2B in a Web 2.0 World, Part 2: Social Media Marketing*. Obtenido de <https://www.ecommercetimes.com/story/B2B-in-a-Web-20-World-Part-2-Social-Media-Marketing-62988.html>
- Madrakhimova, F. (2013). *History of development of corporate social responsibility*. Obtenido de <http://www.academicstar.us/UploadFile/Picture/2014-6/201461410571606.pdf>
- Madrakhimova, F. (2013). *History of development of Corporate Social Responsibility*. Obtenido de <http://www.academicstar.us/UploadFile/Picture/2014-6/201461410571606.pdf>
- Manninen, P. (2017). *Social Media as a Branding Tool: Defining the Customer Perspective*. Obtenido de

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132150/Manninen\\_Pia.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132150/Manninen_Pia.pdf?sequence=1)

- Marketing Directo. (2010). *El consumidor del siglo XXI: más tecnológico, comprometido, experto y único*. Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/el-consumidor-del-siglo-xxi-mas-tecnologico-comprometido-experto-y-unico>
- Marketing Directo. (2017). *El consumidor actual se contradice en su búsqueda de marcas con valores*. Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/tendencias/el-consumidor-actual-se-contradice-en-su-busqueda-de-marcas-con-valores>
- Marquis, C., Klaber, A., & Thomason, B. (2009). *B Lab: building a new sector of the economy*. Obtenido de <https://www.sistemab.org/wp-content/uploads/2016/01/B-Lab-Case-Study.pdf>
- Mayzlin, D., Dover, Y., & Chevalier, J. (2014). *Promotional Reviews: An Empirical Investigation of Online Review Manipulation*. Obtenido de <http://www.nber.org/papers/w18340.pdf>
- McAlexander, J., Schouen, J., & Koenig, H. (2002). *Building Brand Community*. Obtenido de [https://www.jstor.org/stable/3203368?read-now=1&refreqid=excelsior%3Ac45891f2b9bf05ce3e919964ddf9b8c5&seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/3203368?read-now=1&refreqid=excelsior%3Ac45891f2b9bf05ce3e919964ddf9b8c5&seq=1#page_scan_tab_contents)
- Mcdermott, K. (2017). *Future trends in consumer behavior*. Obtenido de <https://www.acapture.com/wp-content/uploads/2017/03/Future-trends-in-consumer-behavior.pdf>
- McGuigan, J. (2014). *The neoliberal self*. Obtenido de <http://www.cultureunbound.ep.liu.se/v6/a13/cu14v6a13.pdf>
- Medina, A. (2017). *El Crecimiento del Emprendimiento Femenino en la Ciudad de Quito, desde el año 2014: Caso IMPAQTO, El Proyecto de dos Mujeres Emprendedoras*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/13842/Tesis%20Antonella%20Medina%20Crecimiento%20del%20emprendimiento%20femenino%20IMPAQTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Medina, A. (13 de junio de 2018). IMPAQTO ECUADOR. (M. D. Cruz, Entrevistador)

- Miles, S. (2012). *The neoliberal city and the pro-active complicity of the citizen consumer*. Obtenido de <http://www.umdcknes.com/knes287resources/Readings/10/R08.pdf>
- Morejón, J. I. (2018). El Sistema B en Ecuador. (M. De la Cruz, Entrevistador)
- Mr. Youth & RepNation Media. (2008). *Five rules to engaging a new breed of consumer*. Obtenido de [https://www.ypulse.com/uploads/original/images/Consumers2%200\\_April08.pdf](https://www.ypulse.com/uploads/original/images/Consumers2%200_April08.pdf)
- Muñiz, A., & O'Guinn, T. (2001). *Brand Community*. Obtenido de [https://marketingexperience.wikispaces.com/file/view/Muniz+ %282001%29+Brand+Community.pdf](https://marketingexperience.wikispaces.com/file/view/Muniz+%282001%29+Brand+Community.pdf)
- Nexodus. (2018). *Everything is included*. Obtenido de <https://www.nexodus.com/en/page/features>
- Oficina da Sustentabilidade. (2017). *Educação para a Sustentabilidade e Resiliência*. Obtenido de <http://www.bcorporation.net/community/oficina-da-sustentabilidade>
- Pacari Chocolate. (2017). *Pacari*. Obtenido de <https://www.bcorporation.net/community/pacari-chocolate>
- Pantoja, J. (2016). *Hábitat + bien social, desarrolla grandes iniciativas urbanas*. Obtenido de <https://citiesintransition.eu/interview/impaqto>
- Peralvo, D. (04 de junio de 2018). IMPAQTO Ecuador + Sistema B. (M. d. Cruz, Entrevistador)
- Periscope. (2017). *Impacto Quito*. Obtenido de <https://www.pscp.tv/impactoquito/1BRJjeMBpVgGw>
- Picos, C. (s.f.). *Tratados de Libre Comercio ¿Qué son y para qué sirven?* Obtenido de [http://www.contadorpicos.com/sitio/repo/arch/TratadosdelibrecomercioParte I.pdf](http://www.contadorpicos.com/sitio/repo/arch/TratadosdelibrecomercioParteI.pdf)
- Power, G. (2013). *The evolution of quality management*. Obtenido de <https://infossil.sil.edu.pe/Documentos/2013431747386.pdf>
- Princeton University. (2017). *What does capitalism mean?* Obtenido de <http://assets.press.princeton.edu/chapters/s10563.pdf>

- Pro Córdoba. (2013). *Cambio de hábitos del consumidor ecuatoriano*. Obtenido de <http://www.procordoba.org/cambio-habitos-consumidor-ecuatoriano--3567.html>
- Quintero , O., Sierra, V., & Montes, M. (2012). *La Revolución Industrial un análisis de las implicaciones y profundos y trascendentales efectos de la Revolución Industrial en la historia de la humanidad*. Obtenido de [http://www.colbritanico.edu.co/CBCStudents/Proyectos %20de %20metodologia/Humanidades\\_La %20Revoluci %C3 %B3n %20Industrial.pdf](http://www.colbritanico.edu.co/CBCStudents/Proyectos %20de %20metodologia/Humanidades_La %20Revoluci %C3 %B3n %20Industrial.pdf)
- Quirós Lagares, S. (2015). *Tendencias del nuevo consumidor*. Obtenido de <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/26090/tfgpubtendenciasdelnuevoconsumidor.pdf?sequence=1>
- Rangan, K., Chase, L. A., & Karim, S. (2012). *Why every company needs a CSR strategy and how to build it*. Obtenido de <https://www.hbs.edu/faculty/Publication %20Files/12-088.pdf>
- Revista Líderes. (2014). *Michelle Arévalo, emprendedora social al 100 %*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/michelle-arevalo-emprendedora-social-100.html>
- Revista Líderes. (2014). *Un lugar de encuentro para ideas de impacto*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/lugar-encuentro-ideas-impacto.html>
- Ritzer, G., & Jurgenson, N. (2015). *Production, consumption, promsumption the nature of capitalism in theage of the digital 'prosumer'*. Obtenido de [http://www.facoltaspes.unimi.it/files/\\_ITA\\_/COM/Production\\_Consumption\\_Prosumption\\_-\\_COM.pdf](http://www.facoltaspes.unimi.it/files/_ITA_/COM/Production_Consumption_Prosumption_-_COM.pdf)
- Rohilla, J. (2017). *Role of Web 2.0 Technology in Social Media Marketing*. Obtenido de <https://www.ijariit.com/manuscripts/v3i1/V3I1-1317.pdf?872128&872128>
- Roshan. (2017). *Telecom Development Company Afghanistan Ltd. (Roshan)*. Obtenido de <http://www.bcorporation.net/community/telecom-development-company-afghanistan-ltd-roshan>
- Safko, L., & Brake, D. (2009). *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*. Obtenido de <http://msport04.free.fr/Books/The %20Social %20Media %20Bible.pdf>

- Schau, H., Muñiz, A., & Arnould, E. (2009). *How Brand Community Practices Create Value*. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/f99e/c571e9adae2a7566511fe4956924a0b17030.pdf>
- Scott, B. (2006). *The political economy of capitalism*. Obtenido de [https://www.hbs.edu/faculty/Publication %20Files/07-037.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/07-037.pdf)
- Scuri, M. (2017). *Certified B corps in Italy: organization, motivations and change after de certification*. Obtenido de <http://www.societabenefit.net/wp-content/uploads/2017/05/Certified-B-Corps-in-Italy.pdf>
- Sediles, S. (2017). *Hábitos de consumo, cambios y evolución*. Obtenido de <http://www.vinummedia.com/web/2017/03/14/habitos-consumo-cambios-evolucion/>
- Shodhganga. (s.f.). *Total Quality Management*. Obtenido de [http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/108436/10/10\\_chapter %201.pdf](http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/108436/10/10_chapter%201.pdf)
- Sistema B. (2018). *¿Quiénes somos?* Obtenido de <https://sistemab.org/quienes-somos-4/>
- Stelzner, M. (2015). *2015 Social Media Marketing Industry Report*. Obtenido de <http://www.socialmediaexaminer.com/SocialMediaMarketingIndustryReport2015.pdf>
- Stern, H. (1962). *The significance of impulse buying today*. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/1248439>
- Stewart Investors. (2017). *B corps & benefit corporations understanding the implications for companies and investors*. Obtenido de <https://static1.squarespace.com/static/5143211de4b038607dd318cb/t/593e4f29e3df286fa0049a9d/1497255766635/B-Corps-Benefit-Corporations.pdf>
- Stubbs, W. (2014). *Investigation of emerging sustainable business models: the case of B corps in Australia*. Obtenido de <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=5440170990740951180251181010160740110270550290160310580250730180641200310950941100741101221191060470590581160691211211260860161020090750410770991100251271090770260060310160460860101261180041121151271221040290991>

- Suárez, G. (1992). *Three experts on quality management*. Obtenido de <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a256399.pdf>
- Tadelis, S. (2016). *Reputation and Feedback Systems in Online Platform Markets*. Obtenido de [http://faculty.haas.berkeley.edu/stadelis/Annual\\_Review\\_Tadelis.pdf](http://faculty.haas.berkeley.edu/stadelis/Annual_Review_Tadelis.pdf)
- Technopolis Group Belgium. (2017). *Eco-innovate! A guide to eco-innovation for SMEs and business coaches*. Obtenido de <http://cfsd.org.uk/site-pdfs/eco-innovate-sme-guide.pdf>
- TerritorioPyme. (2014). *La Oficina Ideal: 14m2 por empleado*. Obtenido de [http://cincodias.com/cincodias/2014/10/28/pyme/1414500383\\_553511.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/10/28/pyme/1414500383_553511.html)
- Three Sista's. (2017). *Crisis and Transitional Accommodation*. Obtenido de <http://www.bcorporation.net/community/three-sistas>
- Twitter. (2017). *IMPAQTO*. Obtenido de <https://twitter.com/IMPAQTOec?s=08>
- Ullauri, B. (2016). *¿Por qué ser una Empresa B?* Obtenido de <https://www.impaqto.net/una-empresa-b/>
- Universiteit van Pretoria. (s.f.). *Consumer behaviour there*. Obtenido de <https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/29162/02chapter2.pdf?sequence=3>
- University of South Africa. (1996). *Consumer behaviour: the indifference approach*. Obtenido de [http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/19425/Viljoen\\_\\_RP\\_\\_1868880958\\_\\_Section3.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/19425/Viljoen__RP__1868880958__Section3.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Uribe, D., Ortiz-Marcos, I., & Uruburu, Á. (Abril de 2018). *What Is Going on with Stakeholder Theory in Project Management Literature? A Symbiotic Relationship for Sustainability*. Obtenido de <https://res.mdpi.com/def50200162708f9b770f4c544d96a3f04a0ef360b426516cc45797fe7abb45bdbfb10a2dd4a93e91cfdab6105134980f5b094ec832f5f93172f4ed3756594fd8016c9888710348c793ce4ced8f2eb11d4b8e7b6ac8da7374cc7307f1069da9506e193c0d7bd428dfea2baa424e4be4995d5f95737>
- Yale Center for Business and the Environment. (s.f.). *An entrepreneur's guide to certified B corporations and benefit corporations*. Obtenido de [http://cbey.yale.edu/sites/default/files/BCORP\\_Printable.pdf](http://cbey.yale.edu/sites/default/files/BCORP_Printable.pdf)





## IX. ANEXOS

### ANEXO A

Puntaje de autoevaluación de IMPAQTO para certificación B (2016)

What makes us a better company?

## B Impact Report

Certified since: March 2016

Summary:	Company Score	Median Score*
Environment	9	7
Workers	22	18
Customers	41	N/A
Community	21	17
Governance	10	6
Overall B Score	104	55

80 out of 200 is eligible for certification

\*Of all businesses that have completed the B Impact Assessment

\*Median scores will not add up to overall

## ANEXO B

Entrevista a José Ignacio Morejón,  
Fundador de Sistema B en Ecuador, sobre Sistema B.

### **¿Cómo conociste el Sistema B?**

Pues bueno, yo tenía una empresa que exportaba guayusa y estábamos en el proceso de certificación, aunque no entendía mucho cómo funcionaba, pero la herramienta es excelente. Después, fui a estudiar a Nueva York y tuve la oportunidad de vincularme con *B Lab* a través de Yolanda Kakabadse, y ahora decidí hacerme cargo de la dirección ejecutiva porque no había un organismo Sistema B en Ecuador, sino solamente había un grupo de promotores, que eran empresas certificadas, que lo representaban. En octubre del año pasado, mientras empezábamos con esto de la Corporación B para que sea una persona jurídica y tenga directorio, pensábamos que necesitábamos alguien que se ponga a la cabeza, y aquí estoy. Eso es lo que logramos en un año sin ningún tipo de capital semilla, todo es autofinanciado y lo que buscamos es que el Sistema B sea el reflejo de lo que predicamos; que las empresas puedan generar impacto o encontrar soluciones a los problemas sociales y ambientales.

### **¿Qué te motivó a vincularte con sistema B?**

Yo soy abogado y estudié un MBA, darse cuenta que hay un movimiento de empresas, no hippie, bastante pragmático y que habla de la sostenibilidad, no desde la responsabilidad social empresarial sino desde lenguaje empresarial, no es un tema filantrópico, no es un tema de donaciones, no es un tema de marketing, sino es una especie de comprensión que si es que tú no ves al negocio desde lo sostenible, el negocio no se va a poder sostener en el tiempo; entonces, debes poder incorporar estos tres criterios de una empresa de triple impacto. Y esto que parece tan romántico, es viable en las empresas de la red, tú ves el vivo ejemplo de que las empresas pueden ser de triple impacto y muy rentables. El caso *Unilever*, el caso de *Danone*, el caso de *Natura*, son un movimiento de empresas grandes, medianas y chicas, que buscan redefinir el sentido del éxito y después, trasladan esta redefinición del éxito en los

negocios y en la economía. Creo que esa es la manera más pragmática de generar cambios que se necesitan; para tener ese *checks and balances* con los ortodoxos de la economía común y corriente.

Si es que lo ves como un tema solo de responsabilidad social, estás dejando de lado el real potencial de convertirte en una empresa B; no estás tomando en cuenta las reales oportunidades que existen en términos de negocio y, por otro lado, estás limitando a un área de comunicación o de marketing. Digamos que no cambia o que no tiene un impacto real en el Core de tu negocio, en tu ADN vas a terminar perdiendo plata cuando lo ves, así como responsabilidad social es un gasto muchas empresas están convencidas de que la tienen que hacer porque es lo que de moda lo que está de moda lo que hay que hacer o lo que sus accionistas piden. Cuando tú sales de la lógica de responsabilidad social y entiendes a la empresa B como una empresa dentro de una nueva economía que es ahí donde la razón de ser de la empresa no es ajena a la generación de impactos sociales y ambientales, sino que tiene relación directa con ellos. Entonces en ese momento no lo puedes concebir no puedes conseguir a las buenas prácticas de impacto o modelos de negocio de impacto como un tema de responsabilidad social. No se destina al presupuesto de marketing o de comunicación, sino que es parte estratégica de tu negocio.

### **¿En qué difieren las *Benefit Corporations* de las Empresas Certificadas B?**

Cuando dejas de gestionar tu impacto, de generarlo y reportarlo bajo los estándares de Sistema B, dejas de ser una empresa B. No es lo mismo que pasa con las *Benefit Corporations*, que también son empresas con un propósito de generar beneficios; no necesariamente tienen que pasar por una auditoría y no tienen que gestionar y evaluar su generación de impacto bajo estándares de un tercero, esa es la gran diferencia con las Empresas B. Estas tienen que generar impacto en cinco áreas: en lo ambiental, en lo comunitario, con los trabajadores, con los consumidores y con el modelo de gobierno; todo esto se mide. Después de haberte evaluado y de haberte auditado, se tiene que alcanzar mínimo 80 puntos de 200. Si se mantiene esto, reformas los estatutos en los que se define el rol del gerente el de la empresa, del directorio, la responsabilidad del mando ejecutivo, cómo

se toman las decisiones, etcétera. En los estatutos se reforma por un lado el objeto social y, por otro lado, se amplía el deber fiduciario de los administradores. IMPAQTO, por ejemplo, es una empresa de incubación y *coworking*, ese es el objeto comercial; esta empresa acaba de hacer los cambios en los estatutos para poder recertificarse y lo que tienen que incluir o lo que incluyeron dentro del estatuto es que la empresa IMPAQTO busca solucionar problemas sociales en un nicho específico que es en el caso de los emprendedores sociales. Este es el impacto específico de la empresa.

Otro tema es que eso quedaría como algo declarativo, entonces el obligado a cumplir con este objeto social es el gerente y/o el directorio que se ven obligados a medir, gestionar y generar con la misma rigurosidad que miden, generan y evalúan los impactos financieros, a los impactos sociales y ambientales establecidos en el objeto social. La obligación legal que tiene una empresa B certificada es para con sus accionistas, si no lo hacen estarían incurriendo en responsabilidad fiduciaria que se aplica a un tema desde responsabilidad civil, hasta penal. Entonces el directorio y el gerente están obligados a, independientemente de si cambian o no, mantener los mismos estatutos. Por lo tanto, según la misión de la empresa, se tiene que reportar a sus accionistas cómo esta está generando los impactos con los que se comprometió. No tienen que ser impactos iguales en las cinco áreas, IMPAQTO se enfoca en los consumidores, tienen buenas prácticas ambientales y con sus trabajadores, pero su modelo de negocio existe para generar un impacto social específico en ese en esa población específica que son los emprendedores sociales.

Ahora, ¿qué pasa con los *Benefit Corporations*? dependiendo de dónde están reconocidas en la ley tienen que tenerlas tres características de una empresa B: tienen un propósito, son responsables porque responden al marco regulativo de un tercero y son transparentes; es decir, todos sus reportes de impacto son transparentes. Solamente que las *Benefit Corporations* se pueden medir con cualquier tipo de herramienta, las empresas en Estados Unidos se conocen como *Benefit Corporations* mientras que en Latinoamérica se les conoce como BIC, Empresas de Beneficio e Interés Colectivo, parte de la misma legislación modelo. En el caso de Colombia, se ha dado una reforma o, mas bien, una tropicalización al aceptar las empresas BIC en su ordenamiento jurídico; pero existe un problema porque no

necesariamente tienen que reportar sus impactos bajo estándares de un tercero avalado y cualquiera se convierte en un auditor de la cuestión. Por ejemplo, existen empresas BIC que se auditaron con Deloitte, otras con *B Lab* y otras con auditoras aleatorias. Deja entonces de tener el mismo peso y es uno de los problemas que hoy día estamos tratando de resolver pues queremos presentar el primer borrador de las Empresas de Beneficio e Interés Colectivo en la Asamblea Nacional. La ley, sin embargo, no es necesaria; una empresa se compromete para con sus accionistas mediante la reforma de estatutos. Por tanto, deja de ser un cumplimiento de responsabilidad social por la capacidad económica o compromiso. En una empresa B, el mandato legal está en los estatutos para cumplir con los objetivos sociales y ambientales; entonces, el Sistema B no es RSC.

Las empresas que se certifican se miden, pasan por la auditoría, reforman sus estatutos y se convierten en empresas B. Por otro lado, otras empresas que utilizan el sistema como una herramienta de gestión interna, miden, evalúan y entran en una lógica de mejoras; estas no están obligándose a cumplir con un propósito. Esas empresas están entrando en un camino, el camino más B, pero no son una empresa B. Eso quiere decir que están en el limbo de la responsabilidad social y el siguiente paso; por eso, estamos trabajando para que las empresas cambien sus estatutos; esta es la cultura que hay que comenzar a inculcar en las empresas B. Ahora, Corporación La Favorita va a constituir su primera empresa B que se obliga bajo un estatuto a reformar su sujeto social y a tener un propósito, no va a ser creada para maximizar las utilidades de los accionistas, tiene que ser rentable pero su fin último va a ser un tema de responsabilidad ambiental. Al mismo tiempo, Supermaxi se va a medir y utilizar los estándares para tener una primera radiografía de lo que están haciendo, pero ellos no se están certificando aún. Entonces, por un lado, si tienes ese tema marketing, pero son empresas que solamente quiere enfocar su responsabilidad social midiéndose bajo estándares objetivos, que es lo que tiene el *B impact assesment*.

### **¿Cómo se da el proceso de la certificación?**

El flujo del procedimiento para certificarse es primero alcanzar un puntaje mínimo 80 sobre 200. Se envía a la auditoría en donde se revisa la documentación de respaldo, luego se da la

reforma de estatuto y el pago por la certificación. Pero ¿qué es lo que pasa con una empresa como IMPAQTO?, llevan dos años certificados, ¿qué es lo que han tenido que hacer hoy? Volver a medirse, volver a llegar a este puntaje, pero la evaluación de ellos como es una sola cuenta les incrementa sus estándares con una lógica de mejora continua; vuelven a llegar a los 80, pasen de nuevo la auditoría y otra vez puedan ser empresa B. La primera vez que tú te certificas, la reforma de los estatutos es voluntaria para evitar que la empresa entre con cambios radicales, pero para recertificarse es obligatorio que tu hayas reformado los estatutos, pues en esta segunda evaluación los estándares se incrementan.

### **¿Cuáles son los estándares de calificación?**

Estos estándares se dan en cinco áreas, los consumidores, lo ambiental, la comunidad, los trabajadores y el modelo de gobierno. Bajo estas áreas hay operaciones o prácticas de impacto y 2 modelos de negocio de impacto. Una empresa B debe tener un modelo de negocio de impacto y buenas prácticas. Si Nestlé, por ejemplo, tiene una muy buena política de reciclaje no le hace una empresa B; Pacari, por otra parte, es una empresa B pues al mismo tiempo que tiene una buena política de reciclaje existe para crear valor para sus proveedores y lo hacen pagándoles tres veces más y eso está en sus estatutos. Esa es la misión de la empresa, y puede verse como que nació para solucionar un problema en los proveedores en el campo ecuatoriano. ¿Cuáles son los estándares de los criterios específicos? Depende, porque existen 78 versiones de la evaluación que se personalizan basándose en tres criterios. En dónde nace la empresa, si es una economía emergente o una desarrollada; el tipo de industria y el tamaño de empresa de acuerdo al número de colaboradores.

### **¿Es el Ecuador un buen ecosistema para las Empresas B?**

Creo que es el más adecuado para hacerlo porque es una economía pequeña en la que es fácil llegar a las empresas *mainstream*. No hay empresas gigantescas, por eso es fácil en términos estratégicos; por ejemplo, hacer cambios en la cadena de valor de Unilever es más fácil aquí que en Colombia. Pero también es desde aquí que podemos innovar, vamos a utilizar la herramienta B y esta nueva genética de empresas para escalar. Existen desde empresas

pequeñas como IMPAQTO, hasta el Grupo KFC queriendo ser empresa B y lo lindo es que están utilizando la herramienta para mejorar porque ven que el futuro está en las empresas B. Tenemos muchas empresas que exportan y ven que la ventaja competitiva la tienen a través de conceptos, nunca la van a tener por precio porque producir en Ecuador es más caro, pero también como todo es más caro puede reflejarse en la calidad como diferenciador. Eso es un poco lo que vemos ya en términos pragmáticos de negocio, cómo se está implementando en el *mainstream* empresarial a las empresas B. ¿Qué es lo que estamos haciendo? Desarrollando esa piscina de empresas que están internacionalizándose a través de los diferenciadores. Ya no se utilizan los etiquetados verdes o los de comercio justo, el siguiente paso son las empresas B.

### **¿Cuál es el objetivo en número de certificaciones?**

No todas pueden ser una empresa B, pero este año llegamos a la octava empresa certificada y el objetivo es llegar a 12 empresas al final de este año, de rango 3 hasta rango 7, que dependen de la facturación de la empresa. Entre ellas El Ordeño y Hoja Verde que están en proceso de certificación, la única demora es la auditoría que toma de 3 a 5 meses, luego del *impact assesment* que en Ecuador puede llegar a hacerse en dos días. Si es que todavía tienes 80 puntos ya puedes firmar la declaración simbólica de interdependencia de la comunidad B, donde reconoces que hay una interdependencia y lo que hagas como empresa B afecta a los demás y por eso nos vamos a cuidar unos a otros. Por otro lado, efectuar el pago y ya se da la certificación.

### **¿Cuál es el beneficio tangible en Ecuador?**

Cuando me preguntan "¿Y qué gano siendo una empresa B?" yo dejo de conversar con ese empresario porque no es un tema de qué beneficio tengo, o qué exenciones tributarias voy a tener, esta es una manera de hacer negocio que nos va a permitir ser más resilientes versus la competencia y, eventualmente yo voy a poder decir: soy una empresa B y tú no eres una empresa B, yo soy una empresa con propósito. Esto no es movimiento para todos creo que es una filosofía para todos y todos pueden empezar a medirse con la herramienta gratuita.



## ANEXO C

Entrevista a Antonella Medina, Asistente de Articulación de Actores IMPAQTO, sobre IMPAQTO Ecuador.

### **¿Cómo conociste IMPAQTO?**

Yo fui becaria en el 2015, IMPAQTO era pequeño y estaba ubicado en la Luxemburgo e Irlanda. Comenzaron ahí en un edificio de tres pisos, nosotros ocupábamos el tercer piso y entraban 30 personas máximo. Teníamos dos oficinas, dos salas de reuniones y un solo espacio de *coworking* abierto.

### **¿Qué función cumples en IMPAQTO?**

Yo soy asistente de articulación de actores; es decir que me encargo de todos los eventos internos y externos de IMPAQTO, tanto para los *coworkers*, como los emprendedores. Entonces, yo llevo los *FuckUp Nights*, las charlas con CEOs, los colaboratorios y también llevo talleres para los emprendedores de nuestros aliados como DHL, IBM, Diners. Todos los eventos son para relacionar o articular diferentes actores con el proyecto FOMIN.

### **¿De qué se trata el proyecto FOMIN?**

El proyecto FOMIN tiene tres componentes: el primero es esta articulación de actores, en donde nosotros buscamos potenciales emprendedores que formen parte de nuestro segundo componente, que son los programas de incubación. Estos tienen ahora un proceso: donde comienza la idea, es el Lab Idea; después, llegas al Lab Model, donde haces todo el modelo de negocio; el Lab Tech, es el tema de estrategias de venta o globalización de tu producto y, el último, es el Lab Capital, que trata el modelo financiero y las estrategias para pedir un financiamiento a futuros inversionistas. Por último, el tercer componente, en el que me encuentro trabajando, es un evento que vamos a realizar en septiembre llamado CLIQ, *Cumbre Latinoamericana de Inversión de Impacto Quito*, y se basará en tres pilares. El

primer pilar es la Amazonía y Los Andes; el segundo, resiliencia y urbanismo y, el último, la activación de la inversión de impacto en el Ecuador.

Entonces, vamos a invitar a inversionistas de impacto internacional, emprendedores top de la región y emprendedores locales, para que tengan la oportunidad de dialogar con estos inversionistas donantes o filántropos. Dentro de la articulación de actores, están estos eventos para los cuales yo busco emprendedores que tengan un proyecto con un impacto social, cultural o ambiental para relacionarlos con el programa de incubación o el espacio de *coworking*. También hago todo el tema de invitación y curación de los *speakers*, y ya en los eventos hago toda la moderación de los mismos.

### **¿Cuáles son las líneas de negocio de IMPAQTO?**

Son dos, *coworking* y el programa de incubación, aunque dentro de este programa se encuentra otra línea de negocio que es B2B. Estas son consultorías de innovación para empresas, como Diners o Produbanco, inclusive estamos apuntado hacer una consultoría para Nestlé. Por ejemplo, este año tuvimos el segundo programa de Entrepreneur con Produbanco, que es un programa de innovación construido para que, dentro del banco, los trabajadores puedan innovar los servicios que tienen. Entonces, del primer programa salió la idea de crear una aplicación para el teléfono celular que pueda solicitar un microcrédito. Era un concurso de seis equipos que tenían que dar la solución a una problemática del banco. En el segundo programa, tuvimos una participación más grande de los trabajadores y surgió la idea de crear bancas móviles. O sea, un camión o uno de esos buses grandes que tenga ventanillas y cajeros, y visite cada una de las ciudades o eventos importantes que existan, para que la gente se cree una cuenta, pueda retirar dinero o depositar.

### **¿De qué forma crees que estas líneas de negocios se alinean con el Sistema B?**

Nosotros nos enfocamos también, dentro de los mismos programas, en que la gente no solamente piense en monetizar sus ideas, sino piense en que tan social es la propuesta que

están teniendo. Por ejemplo, con la propuesta de la banca móvil, el *target* principal son grupos vulnerables, lo que tiene un enfoque social.

**¿En qué línea de negocio crees que se pueda percibir más esta necesidad que tuvo IMPAQTO para certificarse como Sistema B?**

En los programas de incubación más que en *coworking*, puesto que como es un espacio, obviamente reciclamos y tenemos buenas prácticas socialmente y ambientalmente. Pero para trabajar con emprendimientos, nosotros necesitamos que sepan sobre nuestros valores y los sigan. Es decir, que para que un emprendimiento salga de IMPAQTO, nosotros necesitamos que salgan con nuestros mismos valores y creencias que al final también se podría certificar como empresa B.

**¿Me podrías contar un poco más en cuanto a los eventos?**

Claro, a ver, los *FuckUp Nights* son noches en las que invitamos a personas reconocidas a nivel nacional e internacional, a que cuenten su historia de fracaso y como lograron superar eso; es decir, como llegaron a tener éxitos después de haber fracasado en algo importante. Las charlas con CEOs, es un espacio donde invitamos a los presidentes de empresas alineadas a nuestros valores, a que nos cuenten sobre su vida personal y profesional y, al mismo tiempo, muestren el liderazgo que han tenido durante toda su carrera. Ellos dan consejos a los futuros emprendedores sobre cómo manejar su propio negocio. Por último, las charlas para los emprendedores son charlas enfocadas en comercio exterior con DHL, en facturación o finanzas. También hay charlas con inversionistas para explicar a los emprendedores qué es lo que buscan los inversionistas o cómo hacer el primer acercamiento. Los talleres con IBM duran de 4 a 6 horas y enseñan desde herramientas de *design thinking* hasta temas más tecnológicos, gratuitos, desarrollados por IBM, como son *machine learning* o *internet of things* (IOT), programa de nombre Watson, desarrollado por IBM que trata sobre inteligencia artificial. Con Diners, hemos tenido también talleres enfocados al modelo financiero de la empresa. Entonces, tuvimos dos talleres, uno para emprendedores y otro para empresas y se

llamaban *Financial Education Dinners*; ahí, tenían que hacer un canvas, llenar flujo de caja para obtener el punto de equilibrio y debían ver la rentabilidad con el TIR y el VAN.

### **¿Cuáles han sido los proyectos de IMPAQTO más grandes o exitosos?**

Tenemos algunos, pienso que IMPAQTO es un punto en común en donde queremos que la gente se involucre y cree conexiones alrededor del mundo.

En marzo de este año, tuvimos el primer Encuentro de mujeres líderes de Silicon Valley y Ecuador, y lo hicimos junto a la ONU mujeres, Red de mujeres emprendedoras, *Women for Women* y otros aliados. Entonces, este encuentro generó expectativas de que el emprendimiento femenino está impulsado a que las mujeres tomemos puestos directivos y también, que las mujeres que estén emprendiendo, nunca se rindan. Esta fue una convocatoria muy grande, tuvimos alrededor de 382 personas en el auditorio de las Cámaras. Fue un evento con resultados muy buenos y la sinergia entre todas fue muy favorable. Nosotros, como IMPAQTO, participamos con Michelle Arévalo como expositora y yo dirigí todo el tema de *networking* entre las mujeres. Entonces, en una cartilla debían llenar su propósito de vida, los contactos que conocieron ese día y, al final, el objetivo era que se cree una red de mujeres que vayan compartiendo experiencia y, a la vez, se pueda crear una alianza entre ellas.

Otro gran reto que tuvimos que llevar a cabo en este primer semestre de 2018, fue un evento llamado BIG TALQS, que fue una charla con Bjarke Ingels, un arquitecto holandés que va a construir, donde tenemos el laboratorio urbano sostenible, un edificio con temática sostenible para rescatar las plantas nativas del Ecuador. En esta charla quisimos que participe él y también diferentes actores de arquitectura y movilidad del Ecuador. Entonces, tuvimos la participación de algunos expositores como Álvaro Maldonado, que es el secretario del Municipio de Quito. Nosotros llevamos toda la logística, el registro y la curación de los participantes; tuvimos una aplicación de 2500 personas y el espacio era solo para 800. Este evento fue gratuito.

En 2017, firmamos el contrato con FOMIN y fue el Reto de Emprendimiento Urbano. En noviembre de ese año, tuvimos que escoger a tres ganadores de este reto, el cual estaba enfocado en cinco ejes que eran movilidad, eficiencia energética, gestión de desechos, inclusión y ciudades verdes. Entonces, lanzamos una convocatoria para receptar todas las ideas de Quito para resolver estos problemas. Por ejemplo, queríamos saber cómo se pueden restaurar las áreas verdes de la ciudad, cómo mejorar el alumbrado público, etc. Primero, recibimos 580 soluciones, de las cuales nos tocó elegir 50 finalistas, con ellos tuvimos un taller de prototipaje y validación y, en base a un jurado, después de una presentación, se escogieron tres ganadores. Ellos recibieron una beca para todas las etapas de nuestro programa de incubación y capital semilla para su emprendimiento.

Por supuesto, para recibir el capital semilla tuvieron que firmar un contrato que estipulaba que debían cumplir todas las etapas de incubación. Ellos ahora van a participar en CLIQ. Los ganadores fueron tres: Anuka, Jardines Nativos y ReciaApp. El primero es un procesador que se pone en los tubos de escape de los vehículos, hecho con microalgas, para que el CO<sub>2</sub> se convierta en O<sub>2</sub>. El segundo propone retomar las semillas de plantas nativas de Ecuador para no perder nuestra biodiversidad. Por último, ReciaApp es un proyecto de ReciVeci, que son unos recicladores de base que se encuentran por toda la ciudad reciclando botellas, cartón y papel. Pero la ReciaApp se enfoca en que tú te descargas la aplicación, ves quién es tu reciclador de base y los horarios en los que pasa, y así puedes sacar la basura que les sirve.

En 2016, fue el Hábitat III, donde IMPAQTO participó con charlas llamadas Hábitat + Social Good en temas de urbanismo. A pesar de que yo pude participar, ese fue uno de los eventos más grandes y exitosos de ese año. En 2015, aún no se hacían muchos eventos, pero uno memorable fue la Semana Global del Emprendimiento. Ahí, Michelle Arévalo dio una charla sobre los “Mitos del Emprendimiento Social”.

### **¿Han existido dificultades para realizar estos eventos?**

Más que nada pienso que, como somos un equipo joven y variante, es importante cómo la gente externa nos ve; porque, por ejemplo, si tú le dices a un experto: Te presento a Antonella

Medina, es nuestra coordinadora de eventos, va a llevar toda la logística del evento y tiene 23 años, él no va a confiar mucho. Además, como somos un equipo solo de mujeres, puede haber gente que nos catalogue con términos de feminazis u otros que causen conflicto. Pero pienso que, al final, nosotras demostramos que podemos hacer las cosas mejor que otros. A pesar de que uno de nuestros valores es la inclusión, también hemos considerado la participación de hombres en nuestro equipo, pero siempre han sido las mujeres las que mejor desempeño y calificación demuestran en el proceso de selección tienen.

### **¿Cómo funcionan los colaboratorios?**

Un colaboratorio es un evento de 2 horas, en el cual nosotros buscamos inspirar a las personas a que se atrevan a emprender. Tenemos diferentes temáticas y las hemos dividido durante los últimos 12 meses basadas en los objetivos de desarrollo sostenible. Por ejemplo, el mes que viene tendremos un colaboratorio sobre *Innovación educativa para el futuro*, y nos enfocaremos en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, educación de excelencia. Es decir, nosotros durante el proceso del colaboratorio invitamos a *speakers* que estén trabajando en educación o estén haciendo alguna innovación tecnológica educativa y después, durante el taller, conformamos grupos para que vayan desarrollando soluciones sobre problemas que se encuentran en el país o en Latinoamérica.

Por ejemplo, las dos temáticas que vamos a resolver en este colaboratorio es que solo un 28 % de las personas en Ecuador tienen acceso a la educación superior, entonces ahí buscaremos soluciones al problema. Otra problemática es que la educación, en la actualidad, no tiene ninguna innovación tecnológica para que los estudiantes de temprana edad puedan desarrollar mejor sus conocimientos. Entonces, con esas dos problemáticas realizaremos un esquema con diferentes soluciones guiándonos con el método de lluvia de ideas.

### **¿Tienen algún costo las mentorías?**

Las mentorías normalmente entran dentro del espacio de *coworking*. Hay veces que tenemos mentorías semanales en las que se invita a un experto de la red de mentores de IMPAQTO

para dialogar sobre algún tema en específico, sea marketing, finanzas o derecho, y los *coworkers* se inscriben para participar de este beneficio. Por otro lado, tenemos también a nuestra red de mentores para que apoyen en los procesos de los programas de incubación. Entonces, la idea de las mentorías ha cambiado durante los últimos 3 años; por ejemplo, en el Lab Model, los emprendedores tienen la posibilidad de presenciar a mentorías semanales y, además, la compañía de un facilitador para ver cómo van avanzado sus tareas o si tienen algún problema. El valor que se paga por el *coworking* y la etapa del programa de incubación incluye a las mentorías, entonces, no tienen ningún costo extra.

### **¿Cuál es la duración del Lab Model?**

Tiene una duración de tres meses, una sesión semanal, de 5:30 a 8:30pm; por el momento, los días miércoles. Al final, se hace una presentación de cinco minutos en donde el emprendedor tienen que explicar a sus compañeros, al jurado y al público presente, de qué se trata su negocio y si tiene rentabilidad. Es vender el negocio de una forma súper rápida entendible y demostrar financieramente cómo es posible la idea.

### **¿Cuál es el costo del Lab Model?**

Nosotros tenemos alianzas internacionales, por lo que cada uno de los programas está subsidiado por alguna de estas alianzas; por ejemplo, la alianza que tenemos para el Lab Model es Radius, que es un laboratorio de innovación en Canadá, que trabaja con la SFU, *Simon Fraser University*. Entonces, ellos nos dan un subsidio, para que nosotros al programa de Lab Model podamos ofrecerlo en \$2500 + IVA y, además, ofrecer becas del 30 %, 50 % y hasta el 80 % para que los emprendedores puedan pagar de una manera más fácil el programa.

Pero antes del Lab Model, viene el Lab Idea que es un día de ocho horas, en el que desarrollamos ideas basados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible y seguimos tres tipos de herramientas: el *line startup*, el *design thinking* y el ciclo del propósito de vida. Entonces es la facilitación de todo el programa, se hace un prototipaje, una validación, una encuesta al

público objetivo y, al final, se hace una presentación corta. Esto tiene un costo de \$80 + IVA, igual se da becas; pero, por el momento, estamos cerrando contratos con corporaciones como ONU mujeres o *Women for Women*; o sea con muchas organizaciones que necesitan este tipo de capacitación o de talleres para que la gente más vulnerable pueda acceder a estos programas.

De ahí viene el Lab Tech, ahí la alianza es con Google Latam. Google nos provee de los mentores y de los facilitadores, dura una semana, o sea 5 días completos. Durante este seguimiento, se ven estrategias basadas en *design sprint*. Entonces, ahí más que nada son estrategias de ventas, estrategias digitales, por eso es Lab Tech, y estrategias comerciales. Durante estos cinco días se ven diferentes charlas, se hacen diferentes talleres dentro del mismo programa y se hace igual validación con los mentores y con los participantes.

### **¿Conoces sobre la Web 2.0?**

Sí, es básicamente todo por el Internet.

### **¿Tiene IMPAQTO alguna plataforma que pueda atraer a nuevos *coworkers*, emprendedores, expositores o inversionistas?**

Nosotros tenemos una página web, donde tenemos toda la información de qué es IMPAQTO, quiénes somos, qué tenemos y, el 15 de julio, lanzaremos una plataforma de autoevaluación, que es uno de nuestros hitos dentro del programa FOMIN. ¿Qué significa esto? Que los emprendedores ponen los datos de su empresa, de su emprendimiento, de su idea, y lo bueno es que esta plataforma los ayudará a saber en qué etapa están y a qué programa de incubación deben ir. Por otro lado, internamente tenemos una aplicación que se llama Nexodus, que es como un intranet que permite conectar a los *coworkers*, mentores, directorio, oficinas de las dos sedes y también hacer reservas de salas de reuniones. Nexodus también nos da el servicio de Internet para controlar las horas de conexión de *coworkers* e invitados. Los *coworkers*, en esta plataforma, pueden poner mensajes de ayuda o decir quién les va a visitar. Entonces, se



emite en Nexodus un código de visitante y cuando este llegue se registra en la aplicación, notificación que le llegará por correo al *coworker* que esté interesado.

### **¿Quién tuvo la idea de implementar este medio de comunicación social?**

Yo, es que antes de estar como asistente de articulación de actores, estuve como coordinadora operativa de Cumbayá y antes de operaciones, estuve como asistente de los programas de incubación. Obviamente hay algunas mejoras que hacer, pero nos ha solucionado muchos problemas y claro, actualmente para el equipo de IMPAQTO, lleva el tema contable; por ejemplo, en cuanto a membresías nos da un reporte final de cuántos miembros ocupan el espacio, quiénes han pagado su membresía, quiénes no, cuántas membresías básicas o premium hay. En mi teléfono, yo veo los mensajes que publican los *coworkers*, tengo el directorio de todos los *coworkers* que están, tengo una pestaña para reservar las salas; aquí puedes escoger la sala que necesites, la fecha y la hora. Hay una pestaña que es para hablar de ti, seas *coworker* o personal de IMPAQTO; y en Más, que es la última pestaña, puedes ver todo lo que nosotros tenemos en la página web y te permite ver eventos.

### **¿Quién puede usar la aplicación de Nexodus?**

Solo pueden usar *coworkers*, oficinas, mentores y personal de IMPAQTO. O sea, te descargas, pero necesitas tener creada una cuenta.

### **¿Cómo satisfacen los nuevos hábitos de consumo de sus *coworkers*?**

Todo el tema de Nexodus fue algo que revolucionó lo que estábamos haciendo antes. Hace un tiempo tú, como *coworker*, entrabas al espacio y te tocaba firmar una hoja de registro y poner tu hora de llegada. Eso, con Nexodus, fue un cambio totalmente extremo porque ahí nosotros pudimos enriquecer la experiencia de usuario. Ahora llegas, te sientas, te conectas a Internet y ya apareces en la plataforma. Obviamente, aún pones tu huella para entrar, por temas de seguridad. Pero los pasos que se eliminaron ya mejoran la experiencia para nuestros *coworkers*. También, usamos canales tradicionales como el mail para informar sobre eventos

o charlas que existan; pero nosotros dividimos a los *coworkers* de nuestros programas de incubación. A los últimos, les enviamos información sobre incubaciones en otros países, concursos o programas de la embajada de los Estados Unidos. Pero nuestras herramientas principales para comunicar son la página web, Facebook, WhatsApp, el correo y, obviamente, Nexodus, que es una de nuestras aplicaciones principales para mejorar el entorno del *coworker*. Además, también utilizamos como una herramienta para los emprendedores de los programas, la plataforma *Union*, en la que ingresas tus datos, se evalúa tu respuesta y te crean una cuenta para que puedas conocer emprendedores, inversionistas y mentores de otros países.

### **¿Tú crees que existe futuro para el Sistema B en el Ecuador?**

Claro, ahora existe un fundador del Sistema B en Ecuador, él es José Ignacio Morejón. Como director ha estado haciendo un muy buen trabajo y ha certificado a más empresas B en el Ecuador. Obviamente, no toda la población sabe a qué se refiere el Sistema B, por eso se están haciendo encuentros para dar a conocer a las grandes y pequeñas empresas de qué se trata, como certificarse o qué pasos seguir. De igual forma, es importante que no solo exista empeño por lo económico, sino pensar en el *triple bottom line*, que se refiere a lo económico, a lo ambiental y a lo social.

Nosotros ganamos el premio *Best for the World*, este año y el anterior, porque nosotros no solo pensamos en nuestros ingresos, también entregamos muchas becas para nuestros programas, trabajamos con inclusión; por ejemplo, no discriminamos a las personas de la comunidad LGBTQ+, ni alguien que esté en silla de ruedas.

### **¿Tú crees que el Sistema B es un modelo de negocios o un plan de responsabilidad social?**

Es un modelo de negocios, porque el Sistema B no mira si eres filántropo o no, o que estás haciendo por la sociedad. El Sistema B mide tus ingresos, el tema de recursos humanos, los

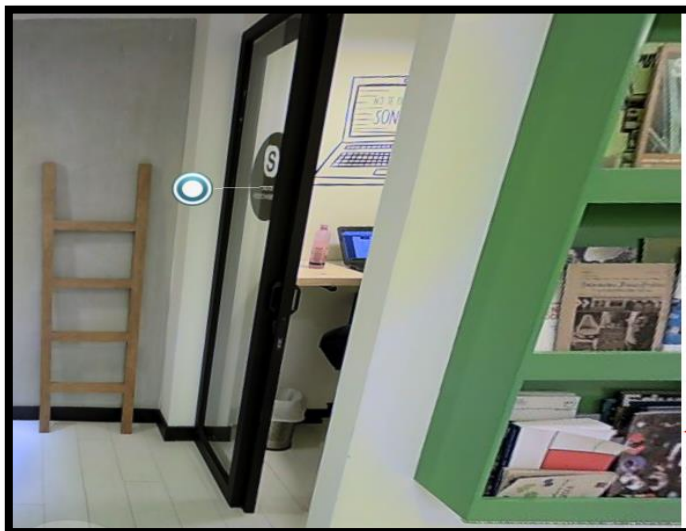
proyectos que has hecho, el impacto en la comunidad. Todo esto nos hace dar cuenta que no solo es plan de responsabilidad social.

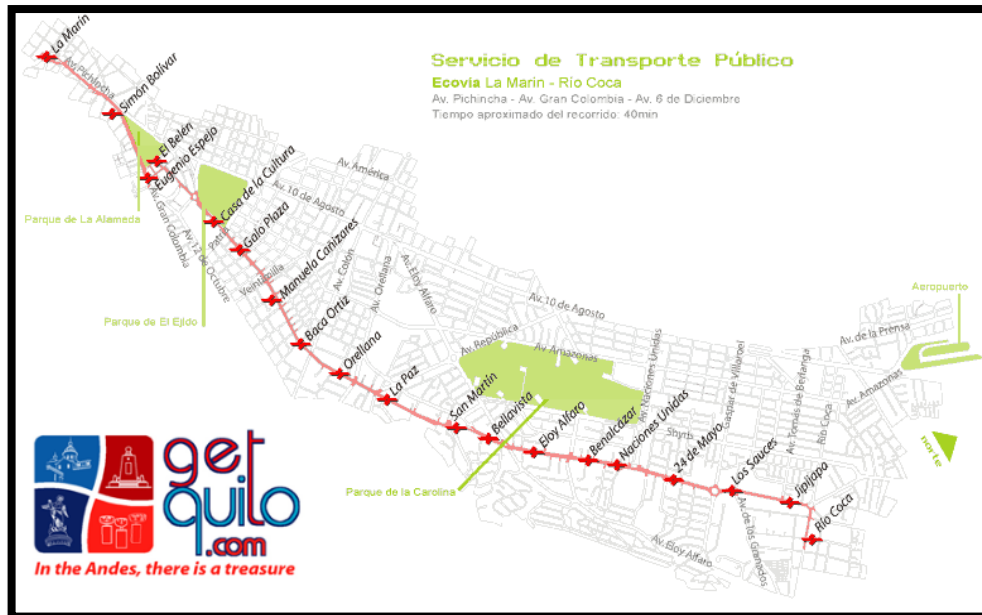
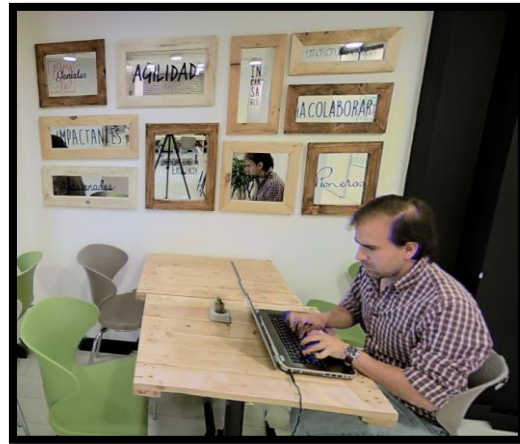
**¿Vale la pena la inversión que se paga al Sistema B anualmente?**

Sí, obviamente, los dos o tres primeros años tal vez no hubo un equilibrio en las ganancias, pero últimamente podemos ver que nuestros números van subiendo y estamos generando utilidad.

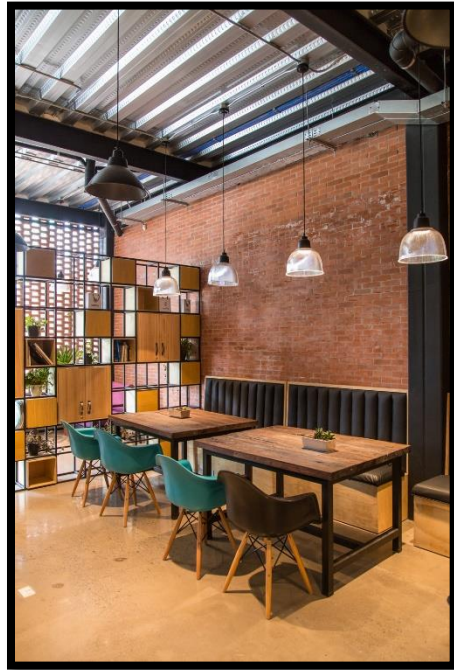
## ANEXO D

### Instalaciones de IMPAQTO Quito e IMPAQTO Cumbayá









## ANEXO E

Entrevista a Daniela Peralvo, Cofundadora de IMPAQTO Ecuador, sobre certificación de Sistema B.

### **¿Cuáles son las principales ventajas de ser parte del Sistema B?**

Lo más importante es ser parte de este movimiento que busca vincular a empresas con propósito que no sólo están enfocadas en generar lucro. La membresía permite que este movimiento sea tangible, para que podamos tener pares con quienes colaborar o con quienes compartir lecciones. Nos permite, además, ser transparentes porque la evaluación que se hace a través del manejo de la aplicación te permite identificar tus estándares en términos de comunidad, trabajadores, gobernanza, clientes y medio ambiente; entonces, la autoevaluación es una gran herramienta para medir impacto. Por el momento, nacionalmente no tenemos ningún incentivo, nada que nos ayude a nivel de corporación o a nivel de Estado.

### **¿Es el Ecuador un mercado viable para insertar este sistema?**

Sí, definitivamente, aunque creo que como algo nuevo, toma tiempo. Empezamos siendo un montón de gente que teníamos ideales y ahora ya somos ocho empresas certificadas y hay un director que está coordinando los procesos de Sistema B.

### **Dentro de lo legal, ¿Existe un estatus para las empresas B?**

A nivel internacional sí existe una forma de diferenciar al tipo de empresas como B Corps, en Estados Unidos, sobre todo; pero localmente no todavía. Entonces aún hay mucho que trabajar en ese sentido.

### **¿Cómo llega el Sistema B a IMPAQTO Ecuador?**

Nos enteramos por amigos en diferentes lugares de este movimiento y de las B corps, y luego nosotros en el 2016, nos certificamos. Y eso (el tiempo de certificación) varía un montón,

pero en nuestro caso sería más o menos un mes súper dedicado a trabajar en la certificación y con eso lo pudimos sacar.

### **¿En cuánto tiempo se reflejan los beneficios de la certificación?**

Nosotros, previo a obtener el certificado como empresa B, fuimos parte del movimiento que trajo Sistema B acá. Ahora somos parte del directorio fundador del Sistema B. Entonces nosotros ya veíamos sus beneficios porque compartimos con pares de la región. Pero, obviamente apenas tú ya te certificas, empiezas a evaluar o recibir información por ser parte del movimiento, podemos participar en eventos a nivel regional. Recientemente hubo una rueda de negocios de empresas B latinoamericanas con empresas B internacionales europeas. Eso es algo paulatino que se va dando según las oportunidades que ellos van generando como sistema.

### **¿Al utilizar la herramienta de medición de impacto creen que los resultados fueron fieles a la realidad?**

Ellos tienen su propio sistema de evaluación, y se determina en base a los trabajadores, ambiente y la comunidad. Tienen información súper clara y específica. Para nosotros, nuestra mayor medición es el tema del impacto que generamos con nuestros emprendedores en términos de su acompañamiento, del desarrollo que ellos tienen y el número de beneficiados que los emprendimientos tienen. Digamos que Sistema B, te permite evaluar todo tu modelo de gestión, y tiene otros parámetros que sí nos permiten, al momento de estructurar, ver que buenas prácticas podemos tomar y en qué trabajar y tener un desarrollo óptimo. Es un termómetro porque te permite saber en qué momento estás; ahora que estamos haciendo el proceso de recertificación obviamente vemos que hemos avanzado en muchas áreas. Te permite saber las áreas de mejora también y eso es algo que nosotros hemos hecho paulatinamente, por ejemplo, con proveedores. Nos preguntamos cómo mejorar la evaluación de nuestros proveedores en términos de medidas ambientales, de qué tanto ellos están trabajando en beneficio del ambiente o cómo evitan tener trabajo infantil.



**¿Cuáles son las otras empresas ecuatorianas que están utilizando el Sistema B como modelo de negocios?**

Ya certificadas están: Pacari, Ambiente Creativo, Tippy Tea y SuperFoods. Han tenido un proceso de autoevaluación y, por ello, tenemos confianza en ellas para contarlas como nuestros aliados. Son auspiciantes de IMPAQTO y en muchas cosas son clientes. SuperFoods ha sido parte de nuestro programa de incubación y han pasado por varios eventos que hemos hecho, entonces colaboramos estrechamente.

**¿Cuáles son las desventajas de ser parte del Sistema B?**

Siento que no hay una desventaja, sino que hay muchas oportunidades de mejoras con las que podemos recibir beneficios; entonces es una opción de crecimiento; como es algo nuevo, por el momento está empezando.

**¿Cómo consideran ustedes la cuota anual que debe pagarse por ser una Empresa B?**

Para nosotros es importante poder invertir porque creemos que esto es una inversión mas no gasto, y como parte del movimiento sabemos que estamos contribuyendo al desarrollo de la nueva economía. Entonces, obviamente eso tiene un costo y sabemos que al aportarlo desde ese sentido permitimos que más empresas se sumen a este movimiento de empresas con propósito.

**¿Es el sistema B un plan de responsabilidad social o es un modelo de negocios?**

Es un modelo claro, no es RSC. No se plantea eso ni desde Sistema B ni desde las empresas, esta idea está en nuestro núcleo, somos empresas que tenemos un propósito atrás. Incluso, hacemos cambios en nuestros estatutos para comprobar que estamos cumpliendo con el propósito inicial. En este caso, el cambio empieza por instar a las empresas a generar un impacto social y ambiental. Digamos que el modelo de RSC se gestiona desde otra forma,

pero lo que nosotros estamos haciendo no es marketing verde, no es solo mostrarnos como algo que favorece a la sociedad y al ambiente, sino que está en nuestro núcleo como empresa.

### **¿Cómo ves el futuro de las empresas B en el Ecuador?**

Creo que está creciendo mucho y cada vez más se identifican emprendedores que ya tienen muy claro, desde su ADN, cómo entender su propósito de impacto social o ambiental a través de un modelo de negocio. Hay muchas empresas que llevan algunos años siendo parte del movimiento, entonces veo que tiene una opción de crecimiento.

### **¿Cuáles han sido los proyectos más exitosos?**

Lo más importante es el tema del espacio de *coworking*; haber empezado con un espacio menor a los 250m y ahora contar con dos sucursales una de 1000m y otra de 500m. Tenemos más de 500 personas trabajando acá y eso es claramente un desarrollo muy grande. También está el tema de la incubadora, en la que han pasado más de 130 emprendedores por nuestros programas. Además, tener un apoyo como el de FOMIN y el BID para apoyar a emprendedores de nuestra ciudad es fundamental. Por último, está nuestra nueva unidad de negocio, que es el *consulting*, para poder apoyar a empresas y organizaciones que quieren tener oportunidades de encontrar agentes de cambio en sus organizaciones y apoyarlos con temas de innovación social. Hemos hecho un foro, el Foro Idea, que conectó a la intersección entre la salud, los derechos reproductivos y la innovación tecnológica de los nuevos medios. Con el proyecto de FOMIN se ha hecho un reto de emprendimiento urbano para conectar soluciones de ciudad y para este, tuvimos más de 600 aplicantes de toda la ciudad. También tenemos un proyecto con una constructora, para tener un laboratorio de urbanismo y sostenibilidad y generar una conversación entre actores de esa industria.

## ANEXO F

### VALORES DE MEMBRESÍAS EN *COWORKING* 2016 y 2017

<div>Plan Conexión</div> <div>\$24 /por mes +IVA</div> <div>10 horas de CoWorking</div> <div>20% descuento en alquiler de salas 30%</div> <div>Eventos y Talleres</div> <div>Arranca con tu idea, una oficina en Quito para uso ocasional</div> <div>VISÍTANOS YA!</div>	<div>Plan Básico</div> <div>\$54 /por mes +IVA</div> <div>40 horas de CoWorking</div> <div>Sala de Reuniones 1 hora por mes y 25% descuento en alquiler de salas</div> <div>30% Eventos y Talleres</div> <div>Opción de Locker por \$5</div> <div>Un pase gratis para que trabajes con un compañero 2 veces al mes</div> <div>Arranca con tu idea, una oficina en Quito para uso ocasional</div>
<div>Plan Premium</div> <div>\$102 /por mes +IVA</div> <div>80 horas de CoWorking</div> <div>Sala de Reuniones 2 horas por mes, 25% descuento en alquiler de salas</div> <div>30% de Descuento Eventos y Talleres</div> <div>Opción de Locker por \$5</div> <div>Un pase gratis para que trabajes con un compañero 3 veces al mes</div> <div>Arranca con tu idea, una oficina en Quito para uso ocasional</div>	<div>Plan Ilimitado</div> <div>\$180 /por mes+ IVA</div> <div>Para los comprometidos al 100%, dedicados a crear cada día</div> <div>CoWorking Ilimitado</div> <div>Sala de Reuniones 4 horas por mes y 25% de descuento en alquiler de salas</div> <div>Locker incluido</div> <div>Un pase gratis para que trabajes con un compañero 4 veces al mes</div>

#### Plan Básico



**\$65**

+IVA / Mes

**Coworking** 40 horas al mes **Salas de reuniones** 4 horas al mes + 25% de descuento en el alquiler de horas extras.  
**Invitados coworking** 2 veces al mes invita a un colega a trabajar contigo todo el día  
**Obsequio de inscripción** 10 horas de coworking el primer mes

#### Plan Premium



**\$110**

+IVA / Mes

**Coworking** 80 horas al mes **Salas de reuniones** 8 horas al mes + 30% de descuento en alquiler de horas extras.  
**Invitados coworking** 3 veces al mes invita a un colega a trabajar contigo todo el día  
**Obsequio de inscripción** 20 horas de coworking el primer mes + Post en Facebook

#### Plan Full IMPAQTO



**\$170**

+IVA / Mes

**Coworking** 160 horas al mes **Salas de reuniones** 12 horas al mes + 35% de descuento en alquiler de horas extras  
**Invitados coworking** 4 veces al mes invita a un colega a trabajar contigo todo el día  
**Obsequio de inscripción** 30 horas de coworking el primer mes + Post en Facebook

## ANEXO G

Entrevista a Carolina Brito, Directora de IMPAQTO *coworking*, sobre *coworking* de IMPAQTO Ecuador.

### **¿Cuántos *coworkers* hay en IMPAQTO?**

En Quito tenemos 350 personas y en Cumbayá, más de 180.

### **¿Cuáles son las membresías que se ofrecen?**

Las membresías son planes por hora: la básica, la *premium* y la full. La básica son 40 horas al mes, que en promedio son 2 horas al día, de lunes a viernes. Normalmente, la membresía básica es la que más adquieren los emprendedores junto con la *premium*.

### **¿Qué tipo de empresas están en el *coworking*?**

Básicamente, la red de emprendedores es totalmente diversa, no tenemos una línea de negocio predefinida para el tema incubación, pero sí se buscan emprendedores que tengan algún impacto social o ambiental. Además, se puede pertenecer a cualquier sector o a cualquier empresa. Somos una combinación entre espacios, capacitación y *networking*.

### **¿Qué empresas han sido parte de IMPAQTO y han crecido en este espacio?**

La idea de IMPAQTO no es que las personas se queden siempre acá, pero sí hemos tenido un caso, por ejemplo, Cabify. Empezó con una oficina de tres personas y ya tiene 7 oficinas en el espacio en Quito y ha crecido un montón. No sólo ha generado trabajo en la parte administrativa sino con los conductores y ha tenido impacto súper fuerte en el país. Por otro lado, Waykana, que empezó con nosotros y ahora están en perchas en diferentes países del mundo que están conociendo la guayusa. Pero digamos que la razón de ser de nosotros es que los emprendedores se vuelvan tan grandes que ya no puedan estar aquí; en todo caso, si es que se quedan con nosotros, como Waykana, se queden en función de aliados.

**¿Cuál es el tiempo aproximado de estadía de los emprendedores en IMPAQTO antes de cambiar de instalaciones?**

No hay tiempo aproximado. Tenemos casos de gente que ha estado con nosotros desde el principio, pero ha crecido tanto que su modelo de negocio se ha vuelto más rentable. Creo que el nivel de éxito no es que se pasen a otra oficina, sino a otras fronteras. Entonces, no hay un tiempo específico. Puedo decir que hay gente que tiene mucho tiempo en el *coworking*, como hay gente que dura dos meses y se va porque tiene inversionistas; todo depende de la línea de negocio.

**¿En qué medida se benefician los *coworkers* de los eventos gratuitos?**

Depende del evento; por ejemplo, charlas con CEOs y FuckUp Nights son los que tienen más presencia de los *coworkers*; sin embargo, depende del interés de los emprendedores.

**¿Qué empresas que son parte de IMPAQTO se alinean con el modelo de Sistema B?**

Está Alku Pets, que realiza todo lo que son juguetes para mascotas, estos provienen de una botella de plástico reciclada. La empresa está trabajando en certificarse como empresa B y sería la primera empresa B de mascotas en Latinoamérica. Entonces, ellos van súper alineados con nuestros valores. Asimismo, hacen galletas y son orgánicas sin conservantes. Tenemos como aliado a PACARI, también certificados como empresa B, que tiene un modelo de negocio bastante amigable con el tema de género y va de la mano con nosotros.

Otro emprendedor comercializa productos para zurdos y es un tema de inclusión. Por otro lado, está la fundación Ecuador Volunteer, que es un programa de voluntariado internacional; traen voluntarios de diferentes partes del mundo para trabajar en zonas que lo necesitan acá en el Ecuador. Ellos hacen una labor increíble, tienen diferentes programas ambientalistas y se van a Galápagos o a escuelas a enseñar. Está también The Musican Project, que dan clases de música y por cada 5 personas que se inscriban, otorgan una beca a una persona en situación de vulnerabilidad; en el momento me parece que tienen 10 o 15 chicos becados. La idea es

erradicar el tema de la pobreza a través de la música, les incentivan a seguir los estudios porque claro, muchos no terminan el colegio; además, les enseñan inglés y matemática a través de la música.

### **¿Con qué membresía debe empezar un emprendedor?**

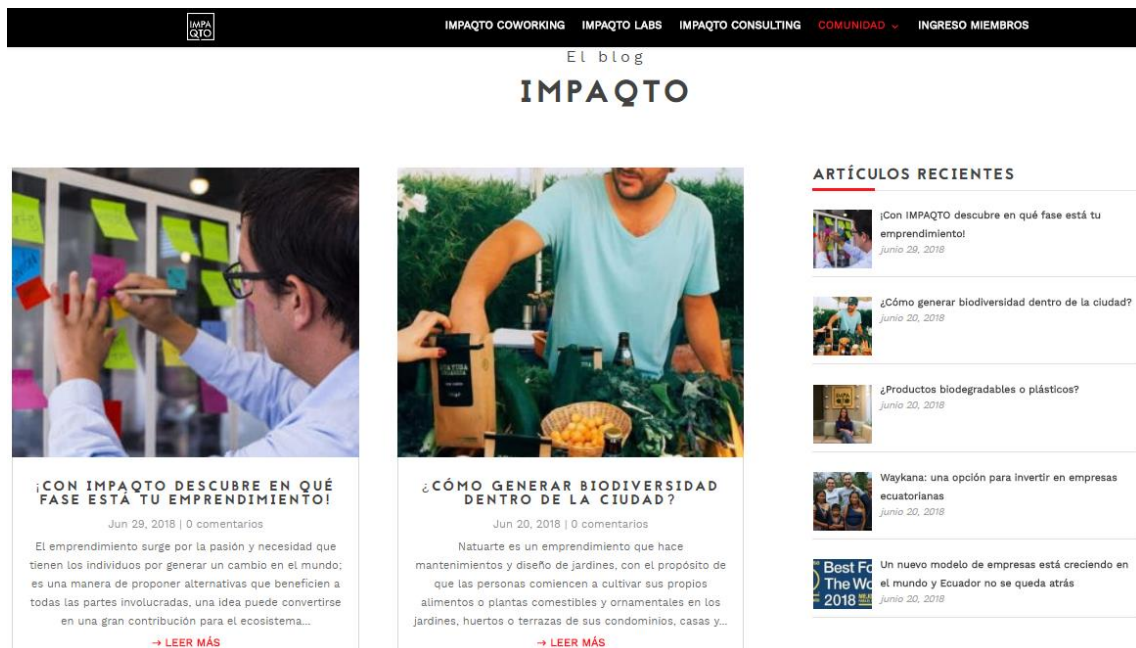
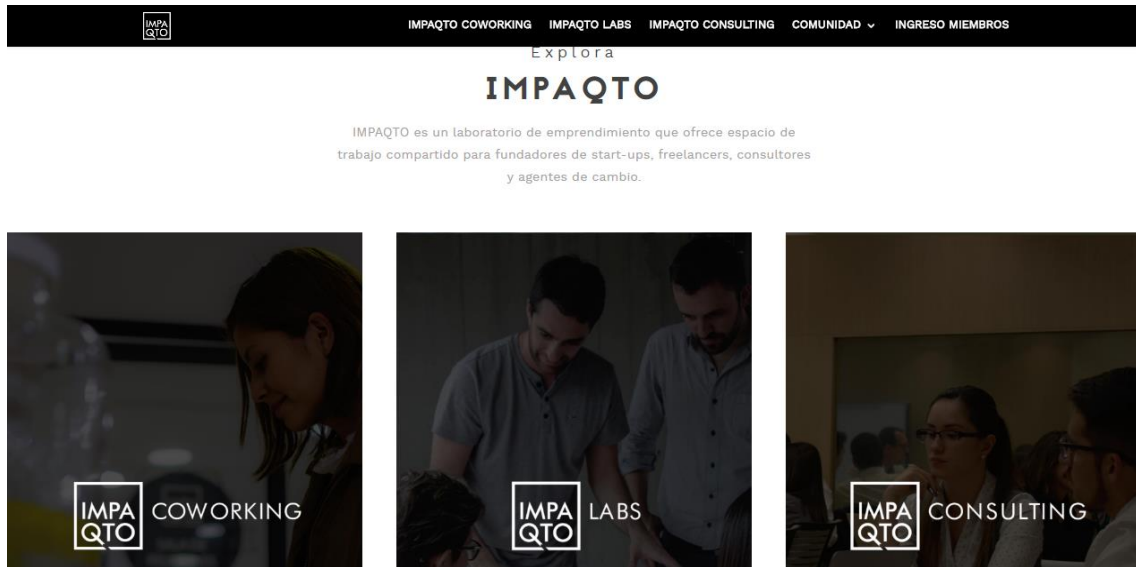
Que empiece con el plan básico para ver las mentorías, el espacio y los eventos. Es importante que sepa que no somos una fundación, somos una empresa de innovación social, en la que a través de aliados y auspiciantes hacemos que el espacio sea muchísimo más accesible para los emprendedores.

### **¿Cuáles son los auspiciantes?**

Pacari, Café Vélez, Waykana, Tippy Tea, Produbanco, Diners, Google, que nos auspicia algunos programas de incubación, y Superfoods, que también es algo que empezó como un emprendimiento de productos orgánicos, todos hechos aquí en el Ecuador. Esta última empresa también se certificó como empresa B y es uno de nuestros aliados. Buscamos muchísimas alianzas para generar valor. También está Grupo Link, que hicieron el aporte del portal web que tenemos, en donde tú puedes ver quiénes son todas las personas que están en el *coworking*, puedes reservar sala de reuniones, puedes hacer tu perfil, etc.

## ANEXO H

Página web: [impaqto.net](http://impaqto.net) y blog





## ANEXO I

### Perfil de Facebook: IMPAQTO (con herramienta de retroalimentación)

The screenshot displays the Facebook profile of IMPAQTO. The header features the IMPAQTO logo on the left and a large red banner on the right with the text "¡LO QUE TU EMPRENDIMIENTO ESTÁ ESPERANDO!". Below the banner is a smartphone displaying a registration form titled "Ingreso tus datos". The left sidebar contains navigation links: Home, About, Reviews, Events, Videos, Photos, Twitter, ¡Suscríbete!, Posts, Community, and Info and Ads, along with a "Create a Page" button. The main content area is divided into three sections: "Reviews" showing a 4.9-star rating from 128 reviews with user testimonials; "Upcoming Events" featuring a poster for "INNOVACIÓN EDUCATIVA PARA EL FUTURO" on July 19th; and a "Business Center" section on the right providing location details (Av República de El Salvador 406), contact information ((02) 244-4983), and a map.

**IMPAQTO**  
@IMPAQTO

Home  
About  
Reviews  
Events  
Videos  
Photos  
Twitter  
¡Suscríbete!  
Posts  
Community  
Info and Ads  
Create a Page

**Reviews**  
4.9 ★★★★★ 128 Reviews  
Tell people what you think  
Nicole Suzanne ★★★★★ July 12, 2018  
If you're traveling and looking for a space to work for a few days that is more reliable than a coffee shop, Impaqto is great. The WIFI goes in and out constantly, but they have many Ethernet ports av... See More  
Nicolas Nevarez ★★★★★ July 13, 2018  
The space is full of vibrant people, and staff members are really friendly! It's perfectly located in the heart of Quito, with easy access by public transport. I got there a year ago, and since, the s... See More  
See All

**Upcoming Events**  
IMPAQTO COLABORATORIO  
INNOVACIÓN EDUCATIVA PARA EL FUTURO  
19 Julio | IMPAQTO Quito | 18H00

**Business Center in Quito, Ecuador**  
4.9 ★★★★★  
Open Now  
Community  
See All  
Invite your friends to like this Page  
24,643 people like this  
24,751 people follow this  
Karitta Luna and 123 other friends like this or have checked in  
About  
See All  
Av República de El Salvador 406 y Calle Mosco (2.97 mi)  
Quito, Ecuador 170505  
Get Directions  
(02) 244-4983  
Typically replies within minutes  
Send Message  
www.impaqto.net  
Business Center · Community Organization

## ANEXO J

### Perfil de Facebook: comunidad IMPAQTO

The screenshot displays the Facebook profile of the 'Comunidad ImpaQto' group. The left sidebar contains navigation links: 'Comunidad ImpaQto', 'Public Group', 'About', 'Discussion', 'Members', 'Events', 'Videos', 'Photos', and 'Files'. The main content area features a cover photo of a group of people with the 'IMPAQTO' logo. Below the cover photo are buttons for 'Joined', 'Notifications', 'Share', and 'More'. A post creation bar includes options for 'Write Post', 'Add Photo/Video', 'Live Video', and 'More'. Below this is a text input field 'Write something...' and buttons for 'Photo/Video', 'Get Together', 'Watch Party', and 'More'. The 'RECENT ACTIVITY' section shows a video post by 'Diego López Olivares' from 12 hrs ago, with a video player showing two people in a living room and 2,371 views. The right sidebar contains an 'ADD MEMBERS' section with a search bar, a 'MEMBERS' section showing 1,694 members, a 'SUGGESTED MEMBERS' section with three friends (Irene Montenegro, Robert Pasantaz, and Maria Laura Oviedo) and 'Add Member' buttons, a 'DESCRIPTION' section stating 'Espacio para la comunidad de emprendedores e innovadores sociales...', a 'GROUP TYPE' section labeled 'Events and Plans', a 'CREATE NEW GROUPS' section with a 'Create Group' button, and a 'RECENT GROUP PHOTOS' section with a 'See All' link.

## ANEXO K

### Perfil de Facebook: Impaqtitos

Impaqtitos

Secret Group

About

Discussion

Members

Events

Photos

Search this group



Joined

Notifications

Add Members

More

Write Post

Add Photo/Video

Live Video

More

 Write something...

Photo/Video

Get Together


Watch Party

...

RECENT ACTIVITY

 Daniela Peralvo shared a post. April 5

Impaqtitos estamos buscando responsable para la Coordinación de Comunicación de #IMPAQTO! Los TDR los pueden revisar aquí: <http://bit.ly/TDRCoordinaciónComunicación> y la aplicación la pueden hacer hasta el martes 10 de Abril aquí: <http://bit.ly/FormularioComunicación>



Busca  
Coordinación de  
Comunicación



ADD MEMBERS

Enter name or email address...

MEMBERS

75 Members

SUGGESTED MEMBERS

Friends

 Tabe Saigado

Add Member

 Karla Medina

Add Member

DESCRIPTION

Grupo para mantener el contacto de Impaqtitos de ayer, hoy y siempre


CREATE NEW GROUPS

Groups make it easier than ever to share with friends, family and teammates.

Create Group

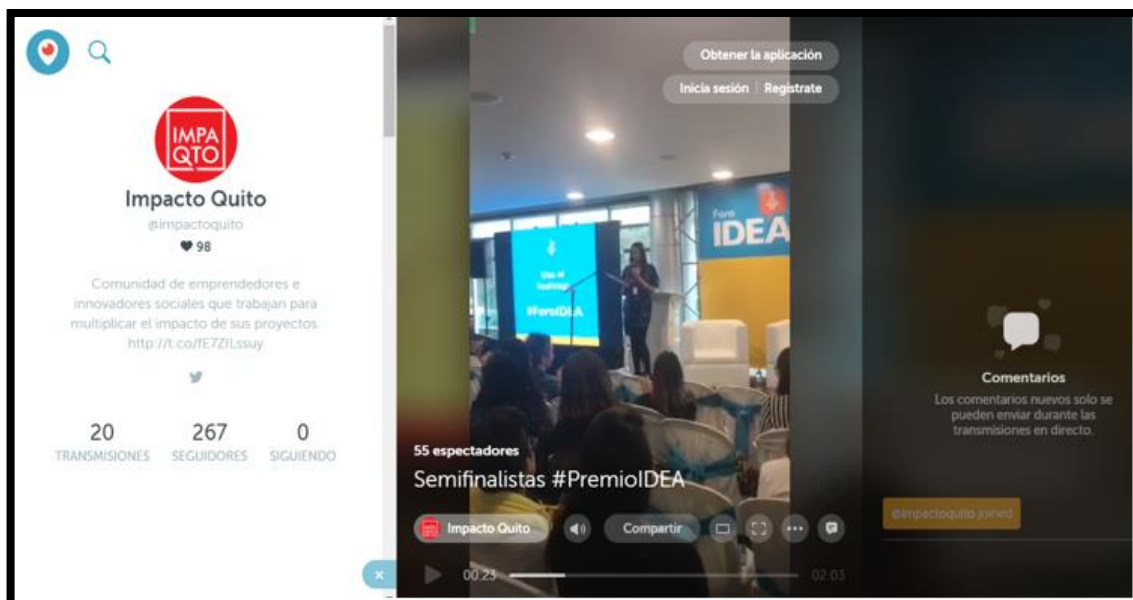
RECENT GROUP PHOTOS

See All



## ANEXO L

### Twitter: @IMPAQTOec y transmisiones en vivo





## ANEXO M

Instagram: impactoeec



ANEXO N

Aplicación Nexodus

